

Содержание

Предисловие партнера издания 7

Предисловие 9

ВИЗИОНЕРСТВО 25

Джефф Безос 26

Билл Гейтс 43

Ричард Брэнсон 61

Опра Уинфри 73

Уоррен Баффетт 87

СОЗИДАНИЕ 113

Фил Найт 114

Кен Гриффин 126

Роберт Смит 139

Джейми Даймон 149

Мэрилин Хьюсон 158

ТРАНСФОРМАЦИЯ 169

Мелинда Гейтс 170

Эрик Шмидт 184

Тим Кук 194
Джинни Рометти 204
Индра Нуйи 217

КОМАНДОВАНИЕ 231

Джордж Буш — младший и Билл Клинтон 232
Колин Пауэлл 246
Дэвид Петреус 261
Кондолиза Райс 282
Джеймс Бейкер III 294

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ 309

Нэнси Пелоси 310
Адам Сильвер 320
Кристин Лагард 333
Энтони Фаучи 344
Рут Гинзбург 368

МАСТЕРСТВО 387

Джек Никлаус 388
Майк Кржижевски (Тренер К) 403
Рене Флеминг 415
Йо-Йо Ма 424
Лорн Майклз 432

О героях книги 448
Благодарности 462

Предисловие партнера издания

Моим первым рабочим местом после окончания МГТУ имени Баумана было космическое научно-производственное объединение «Энергия» в подмосковном Калининграде. На тот момент в нем работало не менее тридцати тысяч ракетостроителей. Я встретил там приятеля, который окончил мой факультет годом раньше, и спросил его, не боится ли он, что мы затеряемся в этом море людей.

Ответ его был прост. Мы были лидерами в Бауманке — станем лидерами и здесь.

Глядя на него тогда, я задумался, что же делает кого-то из нас лидером. Как стать лидером? Какие методы использовать? Как совершенствовать лидерские качества? Что служит спусковым крючком для того, чтобы кто-то стал лидером? И кстати, почему люди хотят быть лидерами? На этот вопрос у меня со временем появились свои ответы.

К примеру, поскольку лидеры умеют, как правило, реализовывать свои цели, они испытывают от этого удовлетворение. И это очень мотивирует двигаться дальше. Когда лидер делает что-то социально значимое, у него появляется чувство выполненного долга, и это делает его счастливым. Лидер может мотивировать других. Он понимает, что способен изменить в позитивную сторону мир, общество.

На мой взгляд, лидерами становятся те, у кого есть неумное желание реализовать какую-то идею, желание создать что-то заметное, уникальное, добиться успеха. Сделать что-то, чего еще никто не делал.

Лидеры умеют концентрироваться, мастерски овладевают каким-то одним-двумя навыками, чем вызывают доверие коллег, а потом расширяют поля своего влияния.

Интересное наблюдение: успех, удача, как правило, сопутствуют лидерам. При этом они много работают и нередко бывают трудоголиками. Они получают интеллектуальную радость, эмоциональную наполненность от того, чем занимаются.

Можно перечислить немало других качеств лидеров. Мне очень нравятся такие, как умение убеждать, умение преодолевать сопротивление, реагировать на кризисы, честность перед собой и другими.

В этой книге в историях разных известных людей вы найдете иллюстрации того, чем выделяются лидеры, как они поступали в разных сложных ситуациях. Всегда интересно читать о таких людях, проводить параллели, в чем-то переложить на свой опыт. Как сказала Опра Уинфри: «Важно то, что вы своей жизнью освещаете жизнь кого-то другого».

Желаю вам с удовольствием провести время за чтением этой книги.

*Улан Илишкин,
Росбанк L'Hermitage Private Banking*

*Посвящается Бетти и Бобу, моим покойным родителям,
и Гранту и Камилле, моим юным внукам*

Предисловие

Меня всегда восхищало лидерство — особенно способность отдельных лидеров достигать, казалось бы, невозможного благодаря силе своего интеллекта, уникальным навыкам, силе личности и невероятному умению убеждать. Это восхищение, без сомнения, разделили почти все жители планеты, наблюдая за тем, окажутся ли лидеры на высоте, найдут ли они оптимальные решения в области медицины, финансов, общественных отношений и политики, чтобы помочь человечеству преодолеть беспрецедентный кризис, вызванный пандемией COVID-19. И, должен сказать, некоторым из них это определенно удалось.

Во время протестов после смерти Джорджа Флойда* многие американцы тоже искали лидеров, способных снять напряженность в области межрасовых отношений и справиться с терзавшей людей душевной болью. И снова нашлись герои, которые не подвели.

Лидерство проявляется во многих формах и реализуется разными способами. Одни лидеры командуют солдатами на войне. Другие строят крупные бизнес-империи. Кто-то совершает научные прорывы, улучшающие жизнь миллионов людей, или использует свои знания и опыт, чтобы помочь обществу победить новые опасные болезни. Некоторые создают произведения изобразительного или исполнительского искусства, пробуждающие

* Афроамериканец Джордж Флойд погиб 25 мая 2020 года в ходе задержания полицией, что вызвало сильную волну протестов в американском обществе. *Прим. ред.*

в зрителях глубокие чувства и демонстрирующие высшую форму самовыражения человека. Кто-то овладевает спортивными навыками, объединяющими болельщиков всего мира, а кто-то трансформирует существующую компанию или предлагает решение сложной проблемы. Есть и те, кто изобретает новые виды коммуникации и способы мышления.

Меня давно интересовало, как столь разные люди становятся и остаются лидерами. Испытывая неподдельный интерес к личностным качествам лидеров, я приобрел привычку — возможно, дурную — при первой же встрече спрашивать, как они стали лидерами. Что сыграло ключевую роль? Удача, драйв, талант, подготовка, опыт или что-то другое? Как проявилась и развивалась способность к лидерству? Как они ее использовали и что произошло, когда они удостоверились в ее существовании? Признаться, не все были готовы немедленно ответить на шквал моих вопросов.

Эта привычка проявилась еще сильнее, когда в 2008 году я возглавил Экономический клуб Вашингтона (округ Колумбия) и начал почти каждый месяц брать интервью у видных государственных деятелей, лидеров бизнеса и культуры. Хорошо это или плохо, но я продолжил интересоваться, что движет лидерами, и тогда, когда стал ведущим шоу Peer to Peer в формате интервью на Bloomberg TV в 2016 году (с 2018 года транслируется на PBS).

Эта книга — результат всех моих многочисленных интервью с лидерами разных типов. Надеюсь, их истории успеха, изложенные на ее страницах, подвигнут вас развить и усовершенствовать собственные лидерские качества. Как Джеффу Безосу и Биллу Гейтсу удалось создать глобальные технологические империи вопреки всему? Как Фил Найт на основе идеи из своей студенческой работы умудрился построить крупнейшую компанию по производству спортивной обуви? Как Рут Гинзбург преодолела юридические барьеры на пути к гендерному равенству и стала в итоге настоящей звездой Верховного суда США? Как Тим Кук, следуя дорогой легендарного Стива Джобса, сумел укрепить и расширить компанию? Как Джек Никлаус стал величайшим в мире игроком в гольф? Как Кондолизе Райс удалось занять высшие государственные должности в правительстве, бросив вызов сегрегированному обществу Юга своей юности? Как Билл Клинтон и Джордж Буш — младший преодолевали серьезные препятствия, с которыми столкнулись на посту президента? Как доктор Энтони Фаучи стал одним из наиболее авторитетных специалистов

в мире в области инфекционных заболеваний, таких как Эбола, ВИЧ/СПИД, а теперь и COVID-19?

Разумеется, лидерами не становятся просто после прочтения книги о лидерстве. Истории некоторых известнейших лидеров показывают, как проявляются и совершенствуются лидерские качества на протяжении жизни и карьеры человека. Многие начинали, имея в арсенале всего лишь идею да неумное желание ее реализовать. Истории их успеха вдохновляют других, а также раскрывают ценность, которую лидер может принести, приняв брошенный ему вызов и оказав тем самым глубокое положительное влияние на человечество.

И тут возникает справедливый вопрос: почему люди хотят быть лидерами? Во-первых, лидер способен изменить мир или добиться результатов, улучшающих жизнь людей. Во-вторых, он может мотивировать других стать лидерами и, соответственно, тоже улучшить жизнь окружающих. И в-третьих, реализуя свои цели, лидер испытывает удовлетворение и чувство выполненного долга, что делает его счастливым.

Я написал эту книгу потому, что меня очень волнует позитивное влияние, оказываемое сильными и талантливыми лидерами на общество. К тому же я чувствовал, что моей личной истории лидерства недостаточно для того, чтобы вдохновлять других, а вот истории успеха действительно выдающихся людей могут мотивировать и многому научить. Тем не менее я получил некоторое представление о лидерстве из собственного весьма скромного и более хаотичного пути. Будучи единственным ребенком в семье рабочих, я сначала стал стипендиатом в университете, потом юристом, а далее помощником в Белом доме, соучредителем инвестиционного фонда, филантропом, председателем некоммерческой организации, публичным оратором, интервьюером и комментатором в телевизионном шоу и наконец автором книг. (Наверное, не сумев стать по-настоящему ярким лидером в одной сфере, я просто перепробовал множество других.)

С раннего возраста люди, похоже, понимают, что некоторые взрослые делают особенно впечатляющие вещи, поэтому почти у всех детей есть кумиры (или «герои») и они стремятся на них походить. В моем детстве такими героями, вероятно, были президенты Джордж Вашингтон, Авраам Линкольн, Теодор Рузвельт, Франклин Рузвельт и премьер-министр Великобритании

Уинстон Черчилль, а также более современные выдающиеся личности, в частности актер Джон Уэйн, ученый-вирусолог Джонас Солк, лидер движения за гражданские права чернокожих Мартин Лютер Кинг — младший и — что вполне типично для мальчишки в моем родном городе — звезды спорта из Балтимора, такие как бейсмен с третьей базы Orioles Брукс Робинсон и квотербек Colts Джонни Юнитас.

Но ни один лидер в моем детстве не мог соперничать с молодым, обаятельным и харизматичным президентом Джоном Кеннеди, который проявил себя настоящим лидером в Карибском кризисе 1962 года, предотвратив нависшую над миром угрозу ядерной войны между США и Советским Союзом, которая могла бы унести жизни более 100 миллионов человек (включая меня). Моя учительница в девятом классе была настолько убеждена в ее вероятности, что даже несколько дней ничего не задавала нам на дом. А зачем? Мы ведь все равно все умрем. Должен сказать, не самая утешительная причина не выполнять домашние задания.

И тогда, и сейчас я задавался вопросом, что заставляло людей упорно стремиться к цели и становиться выдающимися лидерами. Как они добивались того, что прежде казалось невозможным? В чем причина — в особенностях личности, умственных или физических способностях или им просто повезло оказаться в нужном месте в нужное время? И почему так много людей, ставших великими лидерами в зрелом возрасте, не проявляли лидерских качеств в юности? Почему они не были президентами студенческих ассоциаций, стипендиатами Родса, капитанами спортивных команд? Этот вопрос мучил меня еще и потому, что, не будучи ярким лидером в юности, я надеялся, что позже у меня все же появится шанс им стать.

Беседуя со студентами и молодыми лидерами, я часто говорю, что в целом жизнь можно разделить на три части. Первая треть посвящена учебе и подготовке к будущей карьере, вторая направлена на построение карьеры, совершенствование навыков и продвижение на руководящую должность или пост с высокой степенью ответственности, а третья включает получение выгод — финансовых, психологических, общественных — от результатов, достигнутых во второй трети жизни. Я объясняю студентам, что «победа» в течение первой трети жизни доставляет удовольствие, но нередко одержавшие ее люди не становятся теми, кем должны были бы стать, судя по их первым достижениям.

И добавляю, что лидерство во второй и третьей частях жизни может быть более значимым и долговременным для человека и общества.

Почему так много лидеров первой трети не становятся мировыми лидерами, хотя все так многообещающе начиналось? Возможно, стипендиаты Родса, президенты студенческих организаций, главные редакторы газет, известные всей Америке спортсмены, секретари Верховного суда и прочие подающие надежды дарования в какой-то степени выгорают к моменту окончания первой трети жизни? Может, к этому времени они устают? Или приходят к выводу, что быть великим лидером — это еще не все хорошее, что может случиться в жизни, так зачем тратить остальные две трети жизни на упорный труд?

Напротив, за некоторыми явными исключениями, те, кто стал лидерами во второй и завершающей фазе жизни, как правило, не были суперзвездами в ее первой трети. Почему так? Да просто все люди взрослеют по-разному: кто-то раньше, кто-то позже. Кого-то еще в молодые годы накрывает гора серьезных проблем: семейных, финансовых, со здоровьем, невозможностью получить достойное образование и прочих, а у кого-то просто не хватает мотивации или амбиций, скорее всего, из-за отсутствия в семье образцов для подражания либо четких перспектив.

Вероятно, я сам представляю довольно интересную, но не уникальную группу: мне хотелось быть лидером в первой трети жизни — и в амбициях не было недостатка. Я попытался, но, честно говоря, не обладал талантом, способностями или другими необходимыми качествами, которые тогда ценились моими сверстниками: например, общительным характером, спортивными навыками, семейным богатством или каким-либо уникальным талантом в определенной области. Позже мне выпала неожиданная и, вероятно, незаслуженная удача. К концу второй трети жизни я стал лидером в сфере финансовых услуг, благотворительности и неприбыльных организаций. Этот успех, несомненно, оказался полной неожиданностью (или шоком) для моих одноклассников и друзей детства, хотя большинство из них были слишком вежливы, чтобы прямо об этом заявить.

В юности я был довольно хорошим студентом, но не суперзвездой успеваемости, если судить по оценкам и рейтингам. До восьми лет я демонстрировал неплохие успехи в спорте, но затем ровесники обогнали меня в росте и способностях, и я на их фоне стал посредственным спортсменом. Я участвовал

во множестве внеклассных мероприятий и был членом популярной молодежной группы в Балтиморе, но никогда не был динамичным лидером, который достиг вершин в этих сообществах.

Тем не менее я получил частичную стипендию (не из-за баскетбола) на обучение в Университете Дьюка и полную стипендию для учебы на юридическом факультете Чикагского университета. (Я нуждался в стипендии, так как у моего отца — работника почты — была весьма скромная зарплата.) И я действительно устроился в известную нью-йоркскую юридическую фирму Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison, где работали видные юристы, например, такие как Тед Соренсен, советник президента Кеннеди. Когда меня как начинающего юриста включили в группу, занимавшуюся предстоящим банкротством города Нью-Йорка, я получил шанс поучиться у ведущих специалистов фирмы, а также известнейших бизнес-лидеров Нью-Йорка и государственных чиновников.

Мне нравилась работа, связанная с правительством, но я чувствовал, что государственная служба будет полезнее. Относительно невысокая заработная плата не имела особого значения, потому что деньги меня не сильно интересовали: я никогда не имел их много да и, честно говоря, к этому не стремился. Политика и государственное управление привлекали меня гораздо больше. Оставшись в Paul & Garrison, я приобрел бы профессиональный опыт, скорее всего, стал бы партнером и работал бы там в течение следующих сорока с лишним лет вплоть до принудительного выхода на пенсию, который такие фирмы сейчас навязывают своим 65–70-летним партнерам. Но подобного рода карьера, вероятно весьма привлекательная для многих юристов, не позволила бы мне стать серьезным игроком в области государственной службы или политики. Поэтому через два года я уволился, чтобы реализовать свою мечту работать в федеральном правительстве и в конце концов стать штатным сотрудником Белого дома и советником президента, как Тед Соренсен. На первый взгляд, мечта казалась несбыточной: у меня не было связей среди политиков и внушительного послужного списка, к тому же я недавно окончил университет. Но политика, государственная служба и президентство несказанно увлекали меня, тогда как бизнес был последним, о чем я думал. Вероятно, эта мечта родилась под влиянием яркой инаугурационной речи президента Кеннеди, которую он произнес 20 января 1961 года. Он призвал нацию противостоять новым вызовам, стоящим перед миром, и вдохновил молодежь попробовать

себя в политике и работе на благо общества. Речь была настоящими стихами в прозе, и его слова о необходимости сделать что-то для страны оставались для меня путеводной звездой на протяжении всей юности.

Однако иногда молния поражает тех, кто рискует. По рекомендации Теда Соренсена я покинул фирму Paul & Garrison и устроился главным юрисконсультком подкомитета по Конституции в Юридическом комитете Сената США; на самом деле это громкое название означало всего лишь обязанности помощника сенатора Берча Бэя по делам Юридического комитета. Но он баллотировался в президенты, и мне показалось, что он вполне подходит на эту должность и непременно попросит меня присоединиться к его команде в Белом доме, когда выиграет выборы. Но, к сожалению, вмешалось провидение: сенатор Бэй выбыл из гонки (разумеется, не из-за выбора штатного сотрудника Юридического комитета), что свело мои шансы поработать в Белом доме к нулю. Но во время работы в Сенате у меня была возможность присутствовать на заседаниях и наблюдать за великими деятелями той эпохи — сенаторами Скупом Джексоном, Уорреном Магнусоном, Филом Хартом, Джейкобом Джавитсом, Говардом Бейкером и Тедом Кеннеди.

Когда праймериз 1976 года подходили к концу, мне позвонили из аппарата губернатора Джимми Картера, вероятного кандидата на президентских выборах, и пригласили на собеседование на должность сотрудника по политическим вопросам в его штабе после выдвижения. Я думал, что шансы на избрание у выращивающего арахис фермера невелики, но ничего лучшего все равно не было. Я получил работу, переехал в Атланту и начал активно помогать главному политическому советнику губернатора Картера по внутренней политике Стюарту Эйзенштату. Когда я присоединился к предвыборному штабу, Картер более чем на тридцать пунктов опережал действующего президента Джеральда Форда. Моими стараниями Картер выиграл выборы с преимуществом в один пункт. К счастью, меня не обвинили в падении его рейтинга, и в итоге я стал заместителем помощника президента Картера по внутренней политике. Стоит ли говорить, что достаточной квалификации для этой должности у меня не было. Нередко должности в Белом доме занимают люди, работавшие на кандидата во время избирательной кампании, и это совсем не обязательно лучшие специалисты.

Я занимал этот пост все четыре года пребывания Картера в Белом доме и буквально упивался своим положением. Да и мог ли человек из среды «синих воротничков», первым в семье окончивший университет, не получать удовольствия от работы в Западном крыле Белого дома, путешествий на президентских Air Force One и Marine One, встреч с президентом и вице-президентом в качестве помощника Стюарта Эйзенштата, руководившего отделом внутренней политики, — и все это в возрасте около и чуть больше тридцати? Что могло быть лучше?

Не уверен, что этот опыт действительно превратил меня в лидера в первой трети карьеры, но благодаря невероятному везению мне удалось сделать ее гораздо более успешной, чем она могла бы быть, если бы зависела исключительно от таланта, интеллекта и лидерских качеств. Впрочем, как часто бывает в жизни, реальность внесла жесткие коррективы. Я думал, что президент Картер будет переизбран и я получу более высокий пост в Белом доме в его второй срок — и стану настоящим лидером. Но боги выборов не сочли эту идею хорошей, и Картер проиграл Рональду Рейгану. Я полагал, что это невозможно, потому что вскоре после вступления на пост президента Рональду Рейгану исполнится семьдесят. Как мог американский народ избрать такого пожилого человека? Мне тогда был тридцать один год, сейчас семьдесят один, и, естественно, теперь я уже так не думаю.

Вот так из перспективного руководителя среднего звена в Белом доме я за один день превратился в безработного. Юридические фирмы почему-то не горели желанием нанимать 31-летнего бывшего помощника Картера в Белом доме с двумя годами юридической практики за плечами, так что отрезвление наступило быстро и, к счастью, уже не проходило. Мне потребовалось много месяцев, чтобы найти юридическую фирму, готовую рискнуть. (Маме пришлось сказать, что предложений было так много, что я устал их рассматривать.) Но, найдя наконец работу, я понял, почему юридические фирмы не хотели меня нанимать. Все дело было в отсутствии опыта юридической деятельности: никому не нужны знания о Белом доме при Картере в эпоху Рейгана, поэтому без профессиональной специализации или реальной юридической практики я в лучшем случае мог претендовать на место рядового юриста и оставаться таковым до конца карьеры. Поэтому я решил рискнуть, отказавшись от такой «перспективы», и открыть

новую (и действительно первую) частную инвестиционную компанию в Вашингтоне. Полагаю, мотивацией послужили следующие пять причин:

1. Мне не нравилась юридическая работа, и я понимал, что настоящий карьерный успех предполагает страстную увлеченность своим делом.
2. Я читал об очень успешной сделке бывшего министра финансов Билла Саймона по выкупу поздравительных открыток Gibson, прибыль от которой существенно превзошла возможные доходы в сфере юриспруденции. (Инвестиции в размере 300 тысяч долларов всего за восемнадцать месяцев превратились в 70 миллионов долларов!)
3. Я все больше воспринимал юридическую практику как бизнес, а не как увлечение, и думал, что если уж заниматься бизнесом, то лучше найти что-нибудь более интересное и прибыльное. (Мое прежнее презрение к зарабатыванию денег исчезло одновременно с созданием семьи.)
4. Я думал, что в бизнесе по выкупу компаний в Вашингтоне практически нет конкуренции (таких фирм тогда просто не было), а значит, этот растущий рынок — непаханое поле для деятельности.
5. Я читал, что предприниматели, как правило, открывают свои компании к тридцати семи годам, а в старшем возрасте это случается намного реже, причем прочитал я об этом именно в тридцать семь.

Ничто не указывало на то, что моя новая компания «обречена» на успех. Большинство таких фирм находились в Нью-Йорке; ни один из моих партнеров не имел опыта работы на Уолл-стрит или в сфере прямых инвестиций; изначально у нас не было денег и четкого бизнес-плана, как, впрочем, и возможностей привлечения капитала. Тем не менее Carlyle Group нашла способ «взлететь». Я нанял трех партнеров с опытом инвестирования, сумел собрать первые 5 миллионов долларов и открыть компанию в 1987 году.

Наши первые сделки на удивление были успешными, благодаря чему мы заслужили доверие и смогли привлечь целевые пулы капитала, а также выйти за рамки выкупа бизнеса и перейти к другим видам прямых инвестиций, трансформировавшись в итоге в глобальную компанию. Ко всеобщему удивлению, в том числе и моему, за следующие тридцать с лишним лет мы превратились в одну из крупнейших и наиболее известных в мире частных

инвестиционных компаний, так что я стал-таки лидером во второй и третьей третях жизни, несмотря на изначально скромные лидерские качества.

Помимо этого статуса, в быстрорастущем мире прямых инвестиций успех Carlyle Group укрепил мою уверенность в себе и позволил заниматься благотворительностью и связанными с ней некоммерческими организациями. В сфере благотворительности я одним из первых поддержал «Клятву дарения» — инициированную Биллом и Мелиндой Гейтс и Уорреном Баффеттом филантропическую кампанию — и концепцию «патриотической филантропии», то есть делал все, чтобы напомнить людям об истории и великом наследии нашей страны: участвовал в проектах покупки Великой хартии вольностей и ее передаче в Национальный архив; сохранении редких копий Декларации независимости и Прокламации об освобождении рабов; помощи в ремонте монумента Вашингтона, мемориала Линкольна, мемориала Джефферсона, Монтичелло, Монпелье и мемориала Иводзимы.

В некоммерческой сфере я был председателем правления Университета Дьюка, Смитсоновского института и сопредседателем Брукингского института, а в настоящее время занимаю пост председателя правления Центра исполнительских искусств Джона Кеннеди и Совета по международным отношениям, президента Экономического клуба Вашингтона и являюсь членом администрации Гарвардского университета и попечителем Национальной галереи искусств, Чикагского университета, Медицинской школы Джона Хопкинса, Мемориального онкологического центра имени Слоуна — Кеттеринга и Института перспективных исследований. Я также активно работаю в сфере образования как член попечительских советов четырех ведущих университетов. Я создавал стипендиальные программы в Университете Дьюка, Гарвардском и Чикагском университетах, а также в государственных и независимых школах округа Колумбия.

Итак, какие же качества позволили мне превратиться из нелидера в первой трети жизни в лидера во второй и третьей?

При самоанализе всегда велика опасность себя перехвалить, но я назвал бы те же качества, о которых неоднократно упоминали и герои моих интервью.

1. *Удача.* Без сомнения, успешным лидерам часто сопутствует везение. Например, случайная встреча позволила мне взять интервью

у Стюарта Эйзенштата, что, в свою очередь, привело к получению должности в Белом доме. Хотя администрации Картера и не удалось остаться на второй срок, эта работа, конечно же, обеспечила мне определенную известность и укрепила мою уверенность в себе в достаточной степени, чтобы без опыта работы в финансовой сфере основать частную инвестиционную компанию. Мне посчастливилось найти двух партнеров — Билла Конвея и Дэна Д'Аниелло — с более солидной репутацией и опытом в сфере финансов и успешно работать вместе с ними более тридцати лет, что, надо сказать, весьма необычно для делового мира и большая удача.

2. *Желание добиться успеха.* У лидера также должно быть желание преуспеть — добиться чего-то заметного, оставить свой след в мире, создать продукт или услугу, представляющие реальный интерес и ценность для людей. Возможно, у меня это желание пробудилось по той же причине, что и у многих выходцев из низовых экономических и социальных слоев, — стремление прожить более интересную и полноценную жизнь, чем та, которую я вел в юности. (Мои родители не окончили среднюю школу и университет; мы жили в скромном доме площадью 74 квадратных метра в еврейском рабочем квартале Балтимора.)
3. *Стремление к чему-то новому и уникальному.* Лидер — это, как правило, человек, стремящийся построить или создать то, чего еще никто не делал, пройти неизведанными тропами. Мысль о том, что люди без опыта работы на Уолл-стрит могут основать в Вашингтоне частную инвестиционную компанию, многим казалась нелепой. Однако такая реакция выглядела вполне благожелательной по сравнению с реакцией на мою следующую идею о том, что наша компания должна предлагать не только услуги по выкупу бизнеса, но и все виды прямых инвестиций, причем в глобальном масштабе. Такого до нас никто никогда не делал.
4. *Долгие часы тяжелого труда.* Не существует легкого пути к лидерству. Чтобы стать в своей сфере признанным авторитетом, необходимо много и упорно трудиться. Невозможно развить требуемые навыки, работая пять дней в неделю с девяти до пяти.

Я никогда не переоценивал себя и всегда считал, что есть более блестящие и умные люди, чем я, поэтому единственный способ конкурировать с ними — работать дольше и усерднее. Моя склонность к трудоголизму действительно сослужила мне хорошую службу при построении карьеры, а еще, я полагаю, предохраняла от типичных соблазнов молодежи и взрослых, мало способствующих ее росту. Скромный плюс для трудоголиков. Хотя, по правде говоря, трудоголизм — это плюс только в том случае, когда у человека есть какие-то не связанные с работой интересы, приносящие другие, не менее приятные переживания, удовольствия и интеллектуальную радость. Даже Эйнштейн чувствовал потребность ежедневно играть на скрипке, а летом регулярно ходить под парусом.

5. *Концентрация.* Сосредоточьтесь на глубоком овладении каким-то одним навыком или предметом и расширяйте область своего внимания только после того, как завоюете доверие коллег и других людей, работающих в вашей сфере деятельности. В Carlyle я решил сосредоточиться на привлечении капитала, необходимого для растущего числа инвестиций, которые компания вкладывала в США и по всему миру. Освоив это умение в совершенстве, я смог переключиться на другие потребности компании.
6. *Готовность к неудачам.* Любой лидер в чем-то терпел неудачу, причем, возможно, не один раз. Извлеките уроки из этого опыта и готовьтесь доказать, что это не закономерность, а всего лишь исключение из правил. Работа в провалившейся на выборах команде Белого дома определенно подогрела мои амбиции добиться успеха на следующем этапе карьеры. К тому же неудача отрезвляет и многократно усиливает желание достичь новых высот в будущем.
7. *Настойчивость.* В соответствии с определением лидер делает что-то новое, отличное, уникальное и тому подобное, а раз так — он обязательно столкнется с сопротивлением со стороны тех, кто предпочитает и ценит статус-кво. Поэтому главное — не сдаваться, настаивать на своем, когда другие говорят «нет» и борются против предложенных вами изменений. Со всех сторон мне твердили, что Carlyle не сможет стать глобальной компанией, находясь в Вашингтоне, который никог-

да не был финансовой столицей. И чем чаще мне об этом говорили, тем больше во мне крепла решимость доказать обратное.

8. *Умение убеждать.* Невозможно вести за собой людей, если они этого не хотят. Лидер способен убедить других следовать за собой с помощью трех ключевых способов коммуникации: написать текст, вдохновляющий читателей; произнести речь, мотивирующую слушателей; или сделать нечто, служащее примером для других. В частности, люди следуют за лидерами, сумевшими убедить их в мудрости или преимуществах своих идей и действий. Немногие лидеры одинаково хорошо пользуются всеми тремя способами, но я на протяжении долгих лет путем проб и ошибок пытался усовершенствовать навыки письма и ораторские способности и учился действовать так, чтобы побудить других следовать моему примеру, особенно в сфере благотворительности.

9. *Скромное поведение.* Одни лидеры позволяют с высоты своего положения высокомерно относиться к окружающим, тогда как другие признают, что не всемогущи, не всезнающи и многим обязаны удаче, и ведут себя гораздо скромнее, что намного эффективнее с точки зрения завоевания уважения у своих последователей.

Несомненно, многие знаменитые мировые лидеры отнюдь не были приятными во всех отношениях людьми, отчасти из-за своего зашкаливающего высокомерия. Я считаю, что более эффективные и стойкие лидеры способны смиренно признать свои слабости и роль удачи. Я всю жизнь пытался быть скромным: это соответствует моему характеру и оказывается более эффективным способом пробудить в окружающих желание следовать за мной.

10. *Признание достижений.* Наиболее эффективные лидеры неизбежно осознают, что, признавая заслуги других и делаясь собственными, можно добиться гораздо большего.

Помните знаменитое изречение Джона Кеннеди: «У победы сто отцов, а поражение всегда сирота»? Безусловно, каждый хотел бы добиться признания за успешные результаты, и в этом нет ничего плохого, если оно должным образом распределяется между всеми, кто участвовал в их достижении. Рональд Рейган говорил пример-

но то же самое: «Нет предела тому, чего человек может достичь и как далеко он может пойти, если он не думает о том, кому это поставят в заслугу». Я обнаружил, что в случае успеха чрезвычайно эффективно признавать заслуги всех участников, а в случае провала — брать вину на себя, разделяя ее с другими.

11. *Способность к непрерывному обучению.* Лидерам необходимо каждый день пополнять багаж знаний, чтобы тренировать свою самую уникальную мышцу — мозг. Иначе вы не сможете идти в ногу с быстро меняющимся миром и справляться с бесконечным потоком информации, чтобы быть осведомленным, знающим лидером. Я пытался учиться путем сверхинтенсивного чтения: шесть газет в день, по крайней мере дюжина еженедельных периодических изданий и как минимум одна книга в неделю (хотя часто пробовал одновременно читать три-четыре книги). Ничто так не фокусирует ум, как хорошо написанная книга.
12. *Честность.* Лидеры различаются по своей приверженности честности и этичному поведению, но наиболее эффективные из них считаются сторонниками высокоморального поведения, и это усиливает их лидерские качества.
Когда я начинал заниматься юридической практикой, лидер фирмы Paul, Weiss & Garrison и бывший судья Саймон Рифкинд наставлял нас, новых юристов, так: «Требуется целая жизнь, чтобы создать репутацию, и пять минут, чтобы ее разрушить. Поэтому никогда не ставьте на кон свою репутацию — и, соответственно, жизнь». Что еще можно добавить? Не срежьте этические углы, и станете гораздо более эффективным лидером.
13. *Реагирование на кризисы.* Лидеры особенно востребованы во времена кризисов, о чем нам напомнили общенациональные протесты по поводу смерти Джорджа Флойда и пандемия COVID-19. Подъем на волне экзистенциального кризиса навсегда определяет облик лидера: Линкольн сохранил единство страны во время Гражданской войны, Черчилль сплотил страну для борьбы с нацистами. Масштаб событий, конечно, несравним, но я пытался мотивировать наших сотрудников во время беспрецедентного финансового кризиса, работая еще усерднее и активнее с ними общаясь.

Мой собственный опыт и наблюдения за лидерами помогли мне сформулировать перечень лидерских качеств. Безусловно, кто-то другой предложит свой вариант, и это неизбежно ввиду разного опыта лидерства и его разных типов. В моей профессиональной карьере опыт лидерства включал создание, формирование, развитие инвестиционной компании и управление ею. Этот тип лидерства отличается от опыта, которым поделились те, у кого я брал интервью в ходе написания книги. Для удобства я разделил опыт лидерства ее героев на шесть типов.

1. **Визионерство:** Джефф Безос, Билл Гейтс, Ричард Брэнсон, Опра Уинфри и Уоррен Баффетт.
2. **Созидание:** Фил Найт, Кен Гриффин, Роберт Смит, Джейми Даймон и Мэрилин Хьюсон.
3. **Трансформация:** Мелинда Гейтс, Эрик Шмидт, Тим Кук, Джинни Рометти и Индра Нуйи.
4. **Командование:** Джордж Буш — младший, Билл Клинтон, Колин Пауэлл, Дэвид Петреус, Кондолиза Райс и Джеймс Бейкер III.
5. **Принятие решений:** Нэнси Пелоси, Адам Сильвер, Кристин Лагард, Энтони Фаучи и Рут Гинзбург.
6. **Мастерство:** Джек Никлаус, Майк Кржижевски (Тренер К), Рене Флеминг, Йо-Йо Ма и Лорн Майклз.

В каждом интервью я спрашивал собеседника, как он или она стали лидером и благодаря чему сохраняют лидерские позиции? У каждого из них — своя история успеха, но те качества, которые они называют ключевыми, так или иначе перекликаются с теми, что перечислил и я.

Интервью отредактированы с целью внутренней согласованности и приведены к одинаковому объему, а также обновлены по мере необходимости после консультаций с респондентами.

Я надеюсь, читатели поймут, что у лидерства есть свои проблемы и одно-го желания вести за собой недостаточно. Тем не менее лидером может стать любой независимо от происхождения и предыдущего жизненного опыта, а сильные лидеры действительно могут сделать какую-то часть мира лучше.



ДЖЕФФ БЕЗОС

Основатель и CEO* Amazon; владелец Washington Post

Если вы можете принять решение на основе анализа — сделайте это.
Но в жизни оказывается, что самые важные решения всегда продиктованы
инстинктом, интуицией, вкусом и сердцем.

Не Джефф Безос придумал идею продавать книги через интернет. Другие уже делали это, когда в 1994 году он основал Amazon. Но у него было видение, как лучше использовать программное обеспечение для повышения эффективности продаж. Что более примечательно, в его голове сложилась полная картина того, как продавать через интернет все что угодно, еще во времена, когда его бизнес находился в зачаточном состоянии.

Впервые я встретился с Джеффом Безосом в 1995 году в очень скромном офисе стартапа Amazon в Сиэтле. Я хотел выяснить, нельзя ли пересмотреть сделку, которую одна из принадлежавших Carlyle компаний — Baker & Taylor, второй по величине дистрибьютор книг в стране, — заключила с ним около

* Здесь и далее — генеральный директор компании. *Прим. ред.*

двух лет назад. По ее условиям Baker & Taylor разрешала Amazon использовать свои библиографические справочники издаваемых книг, что позволяло Безосу продавать книги через интернет.

Когда Джефф впервые обратился в Baker & Taylor, у него не доставало средств, и он предложил долю в новой компании. (Кое-кто припоминает, что речь шла о 20–30-процентной доле в собственности.) Однако наш представитель предпочел наличные и в итоге достиг соглашения о выплате 100 тысяч долларов в год в течение пяти лет.

Когда мне стало ясно, что получить пакет акций было бы намного выгоднее, чем наличные, я решил навестить Джеффа в Сиэтле. Он вежливо сказал, что больше не зависит от библиографических справочников и что с тех пор его компания существенно продвинулась вперед, но заметил, что, поскольку Baker & Taylor помогала его компании на старте, он готов передать нам долю в собственности, около 1 процента Amazon, вместо ежегодных денежных выплат. К сожалению, тогда у нас не было должного доверия к компании и мы продали ее акции вскоре после IPO в 1996 году примерно за 80 миллионов долларов. То была моя самая большая ошибка в бизнесе. Сегодня, после дробления и выпуска новых акций, эта доля составляла бы около 4 миллиардов долларов.

С тех пор Джефф изменил представление о розничной торговле, компьютерных расчетах и освоении космоса и стал самым богатым и одним из известнейших людей в мире. На начало 2020 года Amazon — со штатом более 840 тысяч сотрудников, занятых полный или неполный рабочий день, — достигла рыночной стоимости свыше 1 триллиона долларов и считается одним из самых популярных мировых брендов. Присутствие компании в Соединенных Штатах и по всему миру практически повсеместно.

За эти годы я немного ближе познакомился с Джеффом и несколько раз брал у него интервью. (Однажды в приватной обстановке в присутствии Билла Гейтса. То был первый случай, когда эти два соседа и бизнес-лидера дали совместное интервью. Жаль, что нет его записи или стенограммы. Вероятно, это мое самое любимое интервью.) Помимо того что Джефф — выдающийся лидер, он еще и уникальный собеседник: увлеченный, открытый, проницательный, склонный к самоиронии, мудрый и интересный — редкое сочетание качеств.

Все хотят знать, как Джефф строил империю Amazon и добился столь колоссального успеха за относительно короткий период. В этом интервью он раскрывает несколько секретов: готовность рискнуть и потерпеть неудачу, умение работать на перспективу, ставить клиентов на первое место, хорошо высыпаться ночью, не принимать ключевых решений ранним утром или поздним вечером, а также наличие поддержки заботливых родителей.

Но если бы всего этого было достаточно, Джеффов Безосов и Amazons было бы намного больше. Думаю, есть и другие секреты — уникальные для Джеффа Безоса.

Дэвид Рубенштейн (ДР). Ваши акции на самом деле выросли на 70 процентов в этом году (2018-м). Скажите, это обусловлено какой-то одной причиной или несколькими?

Джефф Безос (ДБ). У нас в Amazon регулярно проводятся общие собрания персонала, и в течение двадцати лет почти на каждом таком собрании я говорю: «Когда акции растут на 30 процентов в месяц, не торопитесь считать себя на 30 процентов умнее, потому что в случае их падения на 30 процентов в месяц будет не так приятно чувствовать себя на 30 процентов глупее».

И это верно. Уоррен Баффетт постоянно повторяет высказывание великого Бенджамина Грэма о том, что в краткосрочной перспективе фондовый рынок — это машина для голосования, а в долгосрочной — машина для взвешивания. Все, что вам нужно, — это управлять своей компанией, помня, что однажды ее взвесят. Просто позвольте ее взвесить. Никогда не тратьте время на размышления о сегодняшней цене акций. Я никогда этого не делаю.

ДР. В результате вы стали самым богатым человеком в мире. Вы мечтали именно об этом?

ДБ. Я никогда к этому не стремился. Быть вторым по богатству человеком в мире тоже неплохо. Но я предпочел бы, чтобы обо мне говорили «изобретатель Джефф Безос», или «предприниматель Джефф Безос», или «отец Джефф Безос» — эти вещи для меня более значимы.

Мне принадлежат 16 процентов акций Amazon. Компания стоит примерно 1 триллион долларов. Это означает, что мы заработали 840 миллиардов долларов для других людей. Я абсолютно уверен в способности предпринимательского капитализма и свободного рынка решить множество мировых проблем. Не все, конечно, но очень многие.

ДР. Вы живете в штате Вашингтон, недалеко от Сиэтла. Примерно в течение двадцати лет самым богатым человеком в мире был Билл Гейтс. Какова вероятность того, что два самых богатых человека в мире живут не только в одной стране, в одном штате, в одном городе, но и в одном районе? В этом районе есть нечто такое, о чем мне следует знать? Здесь есть еще дома на продажу?

ДБ. Я видел Билла не так давно, и мы шутили о самых богатых в мире людях. Я просто сказал: «Рад вас видеть». А он повернулся ко мне и ответил: «Спасибо».

Медина — отличный маленький пригород Сиэтла. Не думаю, что здесь вода какая-то особенная. Я разместил Amazon в Сиэтле из-за Microsoft. Я думал, что этот огромный резервуар технических талантов — отличное место для найма талантливых людей. Оказалось, это действительно так. Так что это не просто совпадение.

ДР. Расскажите о своем подходе к созиданию и принятию решений.

ДБ. Все, что я когда-либо делал, начиналось с малого. Amazon начиналась всего лишь с двух человек, а Blue Origin (аэрокосмическая компания) — с пяти. Бюджет Blue Origin был очень и очень маленьким, а сейчас ее бюджет приближается к 1 миллиарду долларов в год и в следующем году превысит эту цифру.

В Amazon работали буквально десять человек, а сегодня — полмиллиона. Для меня все это было будто вчера. Я сам возил посылки в почтовое отделение и надеялся, что однажды мы сможем позволить себе вилочный погрузчик.

Я видел, как маленькие вещи становятся большими. Мне нравится относиться к вещам так, будто они маленькие. Хотя Amazon — крупная компания, я хочу, чтобы она сохранила сердце и дух маленькой фирмы. То же самое можно сказать о благотворительном фонде Day One Families,

основанном в 2018 году и предоставляющем гранты некоммерческим организациям, занимающимся проблемами бездомности и дошкольного образования. Мы не собираемся прекращать поиск. У нас есть несколько весьма конкретных идей о том, чем мы хотим заниматься, и я верю, что мы найдем себе занятие по душе. Ведь все мои лучшие решения в бизнесе и жизни принимались сердцем, интуицией, чутьем, а не в результате анализа. Если вы можете принять решение на основе анализа — сделайте это. Но в жизни оказывается, что самые важные решения всегда продиктованы инстинктом, интуицией, вкусом и сердцем.

Я так часто беседую с другими СЕО, учредителями и предпринимателями, что могу сказать: даже когда они говорят о потребителях, они на самом деле сосредоточены на конкурентах. А ведь возможность сосредоточиться на своем клиенте, а не на конкуренте, — огромное преимущество для любой компании. Прежде всего вы должны определить, кто ваш клиент. Например, можно ли считать потребителями *Washington Post* людей, которые платят газете за размещение рекламы? Нет. Потребитель — это читатель. Точка. Где хотят быть рекламодатели? Там, где есть читатели. Так что на самом деле все не так уж сложно.

Кто главный клиент школы? Родители? Учителя? Нет. Ребенок. Именно этим мы и займемся в первый день. Мы сосредоточимся на ребенке. Мы будем полагаться на науку, когда это нужно, и на сердце и интуицию в остальных случаях.

ДР. Почему вы купили *Washington Post*? Что убедило вас сделать это? Ведь у вас не было опыта в сфере медиа.

ДБ. Я не собирался покупать газету, даже никогда не думал об этом. И уж тем более не мечтал об этом в детстве.

Мой друг Дон Грэм — я знаю его уже двадцать лет — обратился ко мне через посредника и спросил, интересуется ли меня приобретение *Washington Post*. Я ответил, что нет, поскольку я ничего не понимаю в издании газет. Но Дон настойчиво каждый раз поднимал этот вопрос в ходе наших бесед и в конце концов убедил меня в том, что это не имеет значения, поскольку в *Washington Post* работает куча талантливых людей, которые прекрасно разбираются в издательском бизнесе. Им просто нужен кто-то, разбирающийся в интернете.

Я прислушался к внутреннему голосу. По таким вопросам я обычно принимал решение, руководствуясь интуицией, а не анализом. Финансовое положение Washington Post в то время (2013 год) было непростым. Это бизнес с постоянными затратами, и он был явно убыточным в предыдущие пять или шесть лет. Я спросил себя: «Хочу ли я этим заниматься? Если да, то придется вложить в это дело часть своей души и труда». Я решил, что сделаю это только в случае, если действительно поверю, что это важное начинание.

Поразмыслив, я пришел к выводу, что «это действительно *стоящее* дело. Газета издается в столице самой важной страны мира и призвана сыграть значимую роль в демократии». Сегодня, в эпоху интернета, вы пользуетесь даром бесплатного распространения. И мы тоже им воспользовались. Это была основная стратегия. Нам пришлось перейти от бизнес-модели, при которой мы зарабатывали много денег на одном читателе при их относительно небольшом количестве, к модели, когда мизерная прибыль от одного читателя умножалась на их огромное количество. В этом заключалась суть наших преобразований. С радостью сообщаю, что сегодня Washington Post приносит прибыль. Отдел новостей растет.

ДР. Когда вы согласились купить газету, запрашиваемая цена составляла 250 миллионов долларов. Вы вели переговоры по этому поводу?

ДБ. Нет. Я спросил Дона, сколько он хочет. Он сказал: «Я хочу 250 миллионов». Я ответил: «Хорошо». Я не вел переговоров и не проводил аудит. С Доном в этом не было необходимости.

ДР. У меня есть кое-что для продажи. Вы выросли в Техасе?

ДБ. Я родился в Альбукерке, но, когда мне было три или четыре года, мы переехали в Техас.

ДР. С ранних лет вы были очень способным учеником.

ДБ. Я всегда был способным учеником. И чем старше я становлюсь, тем лучше понимаю, как много разновидностей умников. Правда, немало и разновидностей

глупцов. Я постоянно вижу людей, которые вряд ли сдали бы тест по математике и при этом невероятно умны. Но да, я был очень хорошим учеником.

ДР. Вы выступили с прощальной речью на выпускном вечере. Почему вы решили поехать в Принстон?

ДБ. Я хотел стать физиком-теоретиком, поэтому поехал в Принстон. Я записался на специальный курс физики, куда обычно зачисляются около сотни студентов, но к началу занятий по квантовой механике их остается не больше тридцати.

Итак, я изучаю квантовую механику и посещаю несколько курсов по информатике и электротехнике, которые мне тоже нравятся. И не могу решить уравнение в частных производных. Это действительно очень сложно. Я пробую это сделать вместе со своим соседом по комнате Джо, тоже очень хорошо знающим математику. Мы вдвоем корпим три часа, но так ни к чему и не приходим. Наконец, одновременно взглянув друг на друга через стол, мы говорим: «Ясанта», потому что это самый умный парень в Принстоне. Идем в комнату Ясанты и показываем ему задачу. Он внимательно смотрит на нее некоторое время, а потом говорит: «Косинус». — «Что ты имеешь в виду?» — «Это ответ». — «Это ответ?» — «Да, вот посмотри». Он исписывает три страницы алгебраическими формулами. Затем все сокращается, и ответ — косинус.

Я спрашиваю: «Ясанта, ты только что решил эту задачу в уме?» Он отвечает: «Нет, это невозможно. Три года назад я решил очень похожую задачу, поэтому сопоставил ее с вашей, и сразу стало очевидно, что ответ — косинус». Это был важный момент озарения для меня, потому что именно тогда я понял, что никогда не стану великим физиком-теоретиком. В теоретической физике вы должны входить в число пятидесяти лучших физиков мира, иначе ничего серьезного не добьетесь. Я понял, что это знак свыше, и очень быстро сменил специальность на электротехнику и информатику.

ДР. Но вы окончили с отличием.

ДБ. Да, с отличием.

ДР. «Фи Бета Каппа»*.

ДБ. «Фи Бета Каппа».

ДР. А потом занялись высочайшим призванием человечества — финансами.

ДБ. Да. Я поехал в Нью-Йорк и в итоге стал работать в количественном хедж-фонде под руководством гениального человека по имени Дэвид Шоу — D. E. Shaw and Company. Когда я начинал, там было всего тридцать человек, а на момент моего увольнения — уже около трехсот.

Дэвид по-прежнему остается одним из самых блестящих людей, которых я когда-либо встречал. Я очень многому у него научился и позаимствовал множество идей и подходов к таким вещам, как HR и рекрутинг — как правильно нанимать сотрудников. Все это очень пригодилось, когда я основал Amazon.

ДР. Как я понимаю, вы были там звездой. Что побудило вас сказать: «Я ухожу и собираюсь основать компанию по продаже книг через интернет, причем в Сиэтле»? Откуда взялась эта идея?

ДБ. Был 1994 год. Никто еще не слышал об интернете, вернее, очень и очень немногие. В то время его использовали ученые и физики. Мы тоже использовали его в D. E. Shaw для некоторых вещей, но не слишком активно.

Я столкнулся с тем, что Всемирная паутина росла примерно на 2300 процентов в год. Это в 1994-м. Все, что так быстро растет, будет большим. Я посмотрел на это и решил: «Надо придумать бизнес-идею, которая работала бы в интернете, а затем позволить ему расти вокруг нее. А мы тем временем будем развивать ее дальше».

Я составил список продуктов, которые можно продавать через интернет. Затем тщательно проанализировал его и выбрал книги. Книги уникальны в том отношении, что в этой категории больше наименований, чем в любой

* Одно из старейших студенческих сообществ (основано в 1776 году), студенческое братство в США, продвигающее передовые достижения лучших студентов в области естественных и гуманитарных наук. *Прим. ред.*

другой. В каждый момент в мире печатается три миллиона различных книг. Таким образом, основополагающей идеей Amazon стало создание универсальной базы книг. В крупнейших книжных магазинах было всего 150 тысяч наименований.

Именно это я и сделал: нанял небольшую команду, мы разработали программное обеспечение, и я переехал в Сиэтл.

ДР. Почему вы выбрали Сиэтл? Из-за Microsoft?

ДБ. Сыграли свою роль два обстоятельства: возможность привлекать сотрудников из Microsoft и расположение неподалеку, в городе Розбург, самого крупного на то время в мире книжного склада.

ДР. Вы сказали родителям, что собираетесь уйти из D. E. Shaw, где добились успеха и, по-видимому, неплохо зарабатывали, и сообщили своей жене, Маккензи, что намерены переехать на другой конец страны. Как они на это отреагировали?

ДБ. Они сразу же меня поддержали — сразу после того, как задали вопрос: «Что такое интернет?» Если речь идет о ваших близких, то вы делаете ставку на них. Вы ставите не на идею, а на человека.

Когда я поделился планами со своим боссом Дэвидом Шоу, мы долго гуляли по Центральному парку. Он внимательно меня выслушал, а затем сказал: «Я думаю, тебе пришла в голову хорошая идея. Но она была бы лучшей для человека, который пока не имел хорошей работы». Это прозвучало настолько разумно, что он убедил меня подумать об этом еще хотя бы два дня, прежде чем принять окончательное решение. Это одно из тех решений, которые я принял сердцем, а не головой. По сути, я сказал: «Прежде чем мне исполнится восемьдесят, я хочу свести к минимуму количество сожалений в своей жизни». Большинство наших сожалений — это упущенные возможности. То, чего мы не пробовали. Не пройденный нами путь. И все это мучит нас впоследствии.

ДР. Я помню, когда приехал к вам, вы сказали, что должны сами доставить книги на почту.

ДБ. Я делал это годами. В первый месяц я и еще один парень упаковывали коробки с книгами, стоя на коленях на холодном цементном полу. Я сказал: «Знаешь, что нам нужно? Наколенники. Это убивает мои колени». На что работавший рядом парень ответил: «Нам нужны упаковочные столы». Я был поражен: «Это самая блестящая идея, которую я когда-либо слышал!» На следующий день я купил упаковочные столы, и это увеличило нашу производительность вдвое.

ДР. Откуда взялось название Amazon?

ДБ. Самая большая река на земле — и самый большой выбор книг.

ДР. Звучит просто. Выбор названия был легким или имелись другие варианты?

ДБ. Сначала я назвал стартап Cadabra. Трудно даже представить, каким маленьким он был вначале. Но когда я ехал в Сиэтл, хотелось сразу же взяться за дело. Я хотел зарегистрировать компанию и открыть счет в банке.

Тогда я позвонил другу, и он порекомендовал мне своего адвоката. Как оказалось, на самом деле этот парень был его адвокатом по разводам. Но он зарегистрировал для меня компанию и открыл банковские счета. Он сказал: «Мне нужно знать, какое название вы хотите дать компании для учредительных документов». Я ответил (разговор велся по телефону): «Cadabra». Как *абракадабра*. Он переспросил: «Что? Cadaver?» Я сразу понял, что это не сработает, но сказал: «Пусть пока будет Cadabra, позже я его изменю». Через три месяца я поменял название компании на Amazon.

ДР. Продавая только книги, вы сегодня, вероятно, не были бы самым богатым человеком в мире. Когда у вас впервые возникла идея продавать другие вещи?

ДБ. После книг мы начали продавать музыку, а затем видео. Потом мне пришла в голову удачная мысль — отправить случайно выбранной тысяче клиентов по электронной почте запрос: «Что бы вы еще хотели у нас купить

* Труп (англ.). Прим. пер.

помимо того, что продается сегодня?» И получили в ответ невероятно длинные списки. По сути, в качестве ответа были названы те товары, которые они искали в данный момент. Я помню один из ответов: «Я хотел бы, чтобы вы продавали щетки для стеклоочистителя, потому что мне они действительно нужны».

Я понял: «Да так мы можем продать что угодно!» Затем мы запустили продажу электроники, игрушек и многих других товаров. А в первоначальном бизнес-плане значились только книги.

ДР. В какой-то момент курс ваших акций достиг 100 долларов, а затем упал до 6 долларов или около того.

ДБ. На пике популярности доткомов курс наших акций достигал примерно 113 долларов. Затем, когда интернет-пузырь лопнул, наши акции упали до 6 долларов. Такое резкое падение произошло менее чем за год. Мое ежегодное обращение к акционерам в том году начиналось с предложения из одного слова: «Упс...»

ДР. Большинство интернет-компаний эпохи доткомов ушли из бизнеса. Что помогло вам выжить, в то время как практически все начинавшие с вами закрылись?

ДБ. Это был очень интересный период, показавший, что акции — это не компания, а компания — это не акции. Наблюдая за падением курса акций со 113 до 6 долларов, я также следил за нашими внутренними показателями деловой активности — количеством клиентов, прибылью на единицу продукта и прочим, что только можно себе представить. Все демонстрировало стабильный быстрый рост.

Итак, хотя динамика курса акций удручала, внутри компании все шло в правильном направлении. Нам не нужно было возвращаться на рынки капитала и не требовалось дополнительных средств. Финансовый кризис, вроде последовавшего за массовым крахом доткомов, очень затруднил привлечение инвестиций, но у нас уже было достаточно денег. Все, что нам было нужно, — продолжать развитие.

ДР. Эксперты с Уолл-стрит постоянно повторяли: «Amazon не зарабатывает деньги. Они просто наращивают клиентскую базу. Где прибыль?» Уолл-стрит продолжала свои нападки, но ваш ответ оставался тем же: «Меня не волнует, что вы думаете».

ДБ. Я был на телевидении с Томом Брокау. Он собрал шестерых интернет-предпринимателей того времени как раз прямо перед крахом доткомов, а может быть, сразу после него.

Он брал у всех нас интервью и наконец повернулся ко мне со словами: «Господин Безос, вы можете хотя бы произнести слово “прибыль”?» Кстати, теперь Том — один из моих хороших друзей. Так вот, он сказал: «Можете хотя бы произнести слово “прибыль”?» Я ответил: «Конечно. P-r-o-p-h-e-t*». И он рассмеялся.

Люди всегда обвиняли нас в том, что мы продаем долларовые купюры за девяносто центов, заявляя: «Послушайте, каждый может сделать это и увеличить доход». Но мы занимались вовсе не этим. У нас всегда была положительная валовая прибыль. Это бизнес с постоянными затратами. По динамике внутренних показателей я мог судить о том, что при определенном объеме продаж мы покроем наши постоянные затраты и компания станет прибыльной.

ДР. Amazon Prime, похоже, отличный способ мобилизовать деньги еще до того, как покупатели фактически получают продукты или услуги. Чья это была идея?

ДБ. Как и многие изобретения, идея родилась внутри команды. Я люблю командную работу над новыми идеями, это мое любимое занятие. Я привык жить на два-три года в будущем. У кого-то есть идея, затем другие люди совершенствуют ее, кто-то объясняет, почему она никогда не сработает, а затем мы вместе находим решение. Это очень увлекательный процесс.

C Prime произошло несколько вещей. Один из членов нашего правления, Бинг Гордон, всегда хотел, чтобы у нас была программа лояльности.

* Profit (англ.) — прибыль, prophet — пророк. Прим. ред.

Мы постоянно размышляли над тем, какой она должна быть. Одному младшему инженеру-программисту пришла в голову идея предложить людям нечто вроде «шведского стола» с быстрой бесплатной доставкой.

Финансовая группа смоделировала эту идею. Результаты оказались ужасающими. Доставка стоит дорого, и клиенты любят бесплатную доставку. Не должно быть минимальной стоимости заказа. Вы можете купить один товар за двадцать долларов или один товар за десять долларов и получить бесплатную двухдневную доставку. Когда мы это смоделировали, выглядело не очень красиво. Но мы чувствовали — опять же, возвращаясь к идее, что нужно полагаться на сердце и интуицию, — что нужно рискнуть и действовать инстинктивно. Все удачные решения принимаются именно так.

Вы делаете это все вместе с большой осторожностью, потому что ошибиться — не так уж страшно. Но есть и другая сторона вопроса. Мы делали такие вещи, как Fire Phone и многие другие, которые просто не сработали. У меня недостаточно времени, чтобы перечислить все наши провалы. Но крупные победители платят за тысячи неудачных экспериментов.

Итак, вы пробуете что-то вроде Prime. Вначале это было очень дорого и стоило нам больших денег. Что происходит, когда вы предлагаете бесплатный «шведский стол» с неограниченным количеством еды? Кто первым приходит на фуршет? Любители еды! Это ужасно: «О боже, неужели я сказал, что креветок столько, сколько ты можешь съесть?» Зато мы анализировали тенденции. Мы видели, что к нам приходят самые разные клиенты, и они оценили эту услугу. Вот так и появилась Prime.

ДР. Вы не любите встречи до десяти утра?

ДБ. Нет.

ДР. Вам нравится спать по восемь часов?

ДБ. Я рано ложусь спать. И встаю рано. Я люблю заниматься пустяками по утрам. Люблю читать газету. Люблю кофе. Люблю завтракать с детьми перед тем, как они пойдут в школу. Таким образом, у меня есть время для себя, что

очень важно. Поэтому первую встречу я назначаю на десять утра. Я люблю проводить встречи, требующие большого умственного напряжения, до обеда. Все действительно трудные встречи я назначаю на десять утра.

К пяти вечера я говорю: «Не могу думать об этом сегодня. Давай попробуем завтра опять в десять. Мне нужно восемь часов сна, тогда и думается лучше, и энергии больше, и настроение прекрасное».

Подумайте вот о чем: за что вам как руководителю высшего звена на самом деле платят? За принятие небольшого количества качественных решений. Ваша задача отнюдь не в том, чтобы принимать тысячи решений в день. Если я принимаю три хороших решения в день, этого достаточно. Уоррен Баффетт считает, что у него все хорошо, если он принимает три хороших решения в год. Я действительно в это верю.

Все наши топ-менеджеры поступают так же. Они работают в будущем и живут в будущем. Никто из моих подчиненных не концентрируется на текущем квартале. У нас будет хорошая презентация по итогам квартала, и Уолл-стрит понравятся наши квартальные результаты. Люди будут оставивать меня и говорить: «Поздравляю с результатами квартала», а я отвечу: «Спасибо». Но на самом деле подумаю: «Результаты этого квартала были predeterminedены три года назад». Сейчас я работаю над кварталом, который начнется году в 2021-м. Это именно то, что вам следует делать. Нужно работать на два-три года вперед.

ДР. Покупая через интернет на Amazon, вы когда-нибудь получаете чужие заказы? Вы звоните и жалуетесь или у вас не бывает проблем?

ДБ. Я клиент Amazon. Надеюсь, как и все вы в этом зале.

ДР. Есть ли какой-то один человек, который постоянно обслуживает ваш аккаунт?

ДБ. Если кто-то в этой комнате не клиент Amazon, подойдите ко мне после интервью, и я расскажу вам об этом.

Иногда у меня возникают проблемы. Я отношусь к ним так же, как к проблеме, о которой услышал бы от клиента.

Мой адрес электронной почты известен. Я не меняю его и постоянно проверяю почту. Это Jeff@Amazon.com. Я, конечно, не читаю всех писем, потому что их слишком много, но всегда выбираю несколько, которые пробуждают во мне любопытство. Если я получаю письмо от клиента и в нем говорится о каком-нибудь сбое, значит, мы сделали что-то не так. Обычно люди пишут нам, потому что мы напортачили с их заказом. Поэтому я прошу команду разобраться в ситуации и найти истинную причину или причины, а затем внести исправления так, чтобы это решило проблему не одного, а всех покупателей. Этот процесс — огромная часть нашей работы. Если бы мне не доставили заказ или я получил бы негативный клиентский опыт, то отнесся бы к нему так же.

ДР. Вы совершили революцию в онлайн-торговле, а теперь занимаетесь традиционным бизнесом. Вы купили Whole Foods.

ДБ. Меня годами спрашивали: «Будете ли вы когда-нибудь открывать обычные магазины?» Этот вопрос мне задают уже двадцать лет. Я всегда отвечаю: «Да, но только тогда, когда у нас будет дифференцированное предложение». Когда мы пытаемся заняться чем-то, что делают все остальные, то, как правило, терпим поражение. Это не работает. Наша культура в гораздо большей степени соответствует новациям и изобретательству.

ДР. Одно из ваших увлечений — космос и космические путешествия. Вы основали Blue Origin тайно, а затем трансформировали в акционерную компанию. Каждый год вы инвестируете в нее около миллиарда долларов из личных средств. Что вы надеетесь от этого получить? Собираетесь ли отправить людей в космос?

ДБ. Это самая важная работа, которую я делаю. Я в этом глубоко убежден. Аргументы очень простые. Наша планета — лучшая. Мы отправили роботизированные зонды на каждую планету Солнечной системы. Поверьте, наша планета очень хороша. Но на ней мы вот-вот столкнемся со множеством разнообразных проблем, потому что впервые за тысячелетия нашей истории мы стали слишком большими по сравнению с размерами планеты.

Мы можем справиться с этим, причем только одним способом — освоить Солнечную систему. Я вижу свою роль в строительстве многоразовых космических аппаратов. Я хочу построить космическую инфраструктуру, чтобы следующие поколения людей могли использовать ее так же, как я использовал UPS, FedEx и так далее для создания Amazon. В этом вся суть Blue Origin.

Я хотел бы воспользоваться моментом и поговорить о своих родителях. В жизни вы получаете разные дары, и один из самых замечательных подарков, которые она мне сделала, — это мои мама и папа. Я бесконечно сочувствую людям — а я знаю нескольких, — у которых были ужасные родители. Может быть, они были жестоки со своими детьми. И восхищаюсь теми людьми, которым удалось вырваться из этого кошмара.

Я никогда не попадал в подобную ситуацию. Мои родители всегда меня любили, причем безоговорочно. Мама старается об этом не говорить, но она родила меня в семнадцать лет. Тогда она училась в средней школе в Альбукерке. Я почти уверен, что в те времена, а это был 1964 год, вряд ли было круто оказаться беременной, будучи ученицей школы.

Мой дедушка, еще одна невероятно важная фигура в моей жизни, вступился за маму, потому что ее хотели выгнать из средней школы. Беременным тогда ходить в школу не разрешалось. Но дед сказал: «Вы не можете выгнать ее. Это государственная школа. И она в нее пойдет». Какое-то время велись переговоры, и директор наконец сказал: «Хорошо, она может остаться и окончить среднюю школу. Но она не может посещать внеклассные занятия и у нее не будет шкафчика в раздевалке». Мой дедушка, будучи очень мудрым человеком, сказал: «Согласен. Мы принимаем эти условия». Итак, мама окончила среднюю школу. У нее был я. Затем она вышла замуж за моего отца — настоящего отца, а не биологического. Его зовут Майк. Он кубинский иммигрант. Он получил стипендию в колледже в Альбукерке, где и познакомился с моей мамой.

Так что это сказка со счастливым концом. Мой дед каждое лето брал меня на свое ранчо: уверен, потому что мои родители были очень молоды. И это было для меня самое потрясающее событие. С четырех до шестнадцати лет я каждое лето работал вместе с ним на ранчо. Он был удивительно изобретательным человеком. Сам лечил животных. И даже делал собственные иглы.

Он нарезал проволоку, просверливал в ней небольшое отверстие, заострял ее и делал иглу, пригодную для зашивания ран у скота. Некоторые животные даже выживали.

Он был замечательным человеком и играл огромную роль в нашей жизни. Вы не поймете, пока не оглянетесь назад, что для вас значат родители. Это действительно очень важно. А мой дедушка стал для меня вторым отцом.