



Майкл Блумберг
при содействии Мэтью Уинклера

БЛУМБЕРГ О BLOOMBERG



BLOOMBERG

Майкл Блумберг
Блумберг о Bloomberg
Серия «Сколково»

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4236685
Блумберг о Bloomberg: Альпина Паблишерз; Москва; 2010
ISBN 978-5-9614-2867-4

Аннотация

Майкл Блумберг – культовая фигура для многих бизнесменов. И не только потому, что он яркая личность, миллиардер, один из самых богатых людей в мире, мэр Нью-Йорка, создатель и владелец информационного агентства Bloomberg – ведущего поставщика финансовых новостей по всему миру. Для многих имя Блумберга – это синоним инноваций, смелости и нестандартного, хотя и крайне взвешенного подхода к бизнесу.

В своей книге Майкл Блумберг рассказал о том, как ему удалось добиться всего, чего он добился, и описал историю своей жизни и своей компании.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	5
Предисловие	6
1. Тайная вечеря	8
2. Капитализм, а вот и я!	13
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Майкл Блумберг Блумберг о Bloomberg

Руководитель проекта *А. Деркач*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Редактор *Ю. Быстрова*

Корректор *В. Муратханов*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художник обложки *С. Прокофьева*

© Michael Bloomberg, 1997, 2001

© Московская школа управления СКОЛКОВО, 2010

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишерз», 2010

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2012

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Посвящается Эмме и Джорджине

Майкл Блумберг

Посвящается Якобу, Натану и Лидии

Мэтью Уинклер

Наша попытка ответить на вопрос: «Чем же занимается папа?»

Предисловие к русскому изданию

«Кажется, я всегда шел против течения», – мимоходом заявляет в своей книге Майкл Блумберг. Это может показаться странным. В конце концов, речь идет не о каком-нибудь нонконформисте-бунтаре. Благополучное детство, степень МВА в Гарварде, работа в банке – все это выглядит как предсказуемый путь пай-мальчика из хорошей семьи, ведущий прямым путем в десятку богатейших американцев. Однако более близкое знакомство с биографией Блумберга не оставляет сомнений: одно из качеств, в наибольшей степени послуживших его предпринимательскому успеху, – врожденная любовь к риску.

Пристрастие к продуманным, но рискованным затеям проявляется не только и не столько в выборе развлечений (на счету пилота Блумберга несколько воздушных происшествий, каждое из которых могло стоить ему жизни), сколько в деловых решениях. Крайне рискованной идеей было в 1981 году на собственные сбережения запустить разработку компьютерных терминалов для финансистов – товара, рынок для которого в те времена не существовал. Не менее рискованно было в 1990 году с нуля организовать международное информационное агентство, вступив с командой из шести человек в лобовую конкуренцию с мировыми гигантами информационного бизнеса. В книге подробно рассказано, как принимались эти решения и как они преобразили информационную индустрию.

Поскольку книга «Блумберг о Bloomberg» посвящена бизнесу, в ней не описано другое смелое решение, определившее судьбу Майкла Блумберга в новом веке. В 2001 году миллиардер отошел от управления компанией, чтобы баллотироваться на пост мэра Нью-Йорка. Американская публичная политика – игра для профессионалов, и, чтобы добиться в ней серьезных успехов, нужно, почти как в большом спорте, играть с юности. Начать политическую карьеру в без малого 60 лет, да еще и с неожиданного перехода в стан республиканцев – и это в Нью-Йорке, где 68 % электората поддерживает Демократическую партию, – весьма неординарный поступок. Однако Блумберг не только выиграл первые в жизни выборы, но и по сей день руководит городом.

Управленческий опыт, накопленный в бизнесе, помог новому мэру не только провести Нью-Йорк через два тяжелейших экономических кризиса, но и добиться выдающихся успехов в социальной сфере. Заметно улучшились показатели в здравоохранении; доля подростков, оканчивающих старшую школу, выросла с 51 до 68 %; преступность упала на 35 %. Эти достижения стали возможны благодаря креативным решениям и разумному риску – другими словами, благодаря предпринимательскому подходу. Деятельность Майкла Блумберга наглядно показывает важность предпринимательского подхода и профессионального управления как в бизнесе, так и в общественной и государственной деятельности. Его опыт, несомненно, будет интересен российским бизнесменам и, в частности, студентам школы Сколково.

*Андрей Волков,
ректор Московской школы управления Сколково*

Предисловие

В мае 1997 года, когда книга «Блумберг о Bloomberg» появилась на полках книжных магазинов, вышла новость о том, что был установлен 75-тысячный терминал Блумберга. К этому результату мы шли целых 15 лет, увеличивая стоимость годовых продаж до 1,3 млрд долларов. Многие представители СМИ предполагали, что наш 15-летний старт-ап затянулся и недалек тот час, когда нас «переплюнут» более молодые и «продвинутые» компании. Это был период расцвета новой экономики в Интернете. Понятие «чистая прибыль» стало старомодным, так как сотни «гениальных» руководителей фирм в возрасте от 20 до 30 лет настаивали на том, что теперь приемы ведения бизнеса изменились в связи с тем, что появился огромный электронный рынок, в котором задействованы миллионы людей.

По мере того, как «точка com» – бум превращается в «точка com» – крах, мы все меньше внимания обращаем на мнения «аналитиков», ставящих под сомнение существующую модель ведения бизнеса. И мне приятно заметить, что последние пять лет компания Bloomberg смогла достичь больших результатов, чем я мог предположить: мы установили 155-тысячный терминал в мае этого года, приблизив наш годовой доход к скромной сумме 3 млрд долларов США. Число сотрудников увеличилось больше чем в два раза, достигнув 7700 человек в 108 офисах, обслуживающих клиентов в 126 странах мира. Несомненно, мы экономически преуспели. Но наш успех стал возможен только благодаря нашим сотрудникам. Люди по-прежнему остаются самым важным активом компании, и для нас нет ничего более важного, чем удовлетворение потребностей клиентов. Единственный способ обеспечить самый лучший уровень обслуживания клиентов – это обеспечение таких же стандартов для самих сотрудников. Мы все так же чувствуем себя как «сельди в бочке» в нашем тесном офисе, и я подозреваю, что это так и останется «вечной» нашей проблемой. Но даже после того, как наши продажи упали в период экономического спада, никто из сотрудников компании не потерял работу. Редкие исключения составили лишь те, кто действительно не справлялся со своими обязанностями. Мы все еще ощущаем себя молодыми, у нас нет чувства страха перед провалом.

Настоящей проверкой для руководителя любой компании является то, как идут дела в фирме после его смерти. За исключением моей семьи, для меня нет ничего более важного, чем благополучие сотрудников моей компании и их близких.

На протяжении более чем 10 лет в нашей компании работает команда руководителей, каждый из которых отвечает за разные сферы деятельности: продажи, обслуживание, новости, программирование и сбор данных. В начале этого года мы попросили всех руководителей временно делегировать свои полномочия подчиненным, и в течение двух месяцев каждый из них изучал работу других отделов компании. Также мы расширили состав совета директоров, и я попросил руководителя отдела продаж в Лондоне занять новую должность – главного операционного директора. Немногие молодые компании могут похвастаться таким высоким уровнем профессионализма и лояльности, как в Bloomberg.

Задолго до того, как я начал заниматься активно общественной работой, посвящая ей огромное количество времени, я начал постепенно делегировать полномочия по управлению компанией руководящей группе. Экономические показатели деятельности Bloomberg за последние четыре года затмевают результаты предыдущих 15 лет работы. Такое положение дел отражает стремление сегодняшней команды к успеху, поэтому мне не нужно постоянно присутствовать в офисе и вникать в мельчайшие детали, как это было на протяжении предыдущих лет.

К счастью, трудовой и моральный дух Bloomberg со временем только укрепляется, со мной или без меня. Я надеюсь, наши успехи, история, трудности и достижения заинтересуют вас и вам будет приятно читать эту книгу.

1. Тайная вечеря

История моего увольнения: Тэрритаун, 1981

Трудно поверить, но все это происходило именно со мной. Мне было 39 лет, когда я услышал: «Вот твои 10 миллионов, ты свободен». В одно прекрасное летнее утро Джон Гутфройнд, управляющий партнер крупнейшей фирмы на Уолл-стрит, и Генри Кауфман, тогда всемирно известный экономист, сообщили мне, что моя карьера в Salomon Brothers закончилась. «Ты должен уйти», – сказал Джон.

В субботу, 1 августа 1981 года, я остался без работы, которая за последние 15 лет стала для меня смыслом жизни. Я работал 12 часов в день, шесть дней в неделю, и вот: «Свободен!»

Все это время я ощущал свою принадлежность не только к одной из наиболее процветающих брокерских фирм в стране, но и к самой Уолл-стрит. Так считал не только я. Если верить прессе, так оно и было. И вот совершенно неожиданно я оказался больше не нужен. Теперь я стал генеральным партнером, а не наемным сотрудником. Но как бы то ни было: я уволен!

Больше я не буду узнавать последние новости, не буду принимать решений, я больше не буду приносить фирме ни прибыли, ни убытков, я не буду больше никогда ее частью. «Мы» превратилось в «они и я».

«Что ты думаешь по поводу продажи компании?» – спросил Генри.

«Если я ухожу, то лучше не ждать и сделать это прямо сейчас», – ответил я. Особенно с учетом того, что сама сделка делала меня богаче на 10 млн долл. Америка – удивительная страна.

* * *

Исполнительный комитет Salomon Brothers принял решение о слиянии партнерства, просуществовавшего 71 год, с торговой компанией Phibro Corporation (ранее входившей в состав Engelhard Minerals and Chemicals). Мы узнали об этом в жаркий летний вечер в пятницу на таинственном собрании партнеров с пометкой «явка обязательна, совершенно секретно», которое проходило в конференц-зале Тэрритауна, бывшем нью-йорском особняке светской львицы Мэри Дьюк Биддл. Сотрудники службы безопасности стояли по всему периметру здания, проверяя каждого участника на входе. (И все-таки они не заметили фотографа из журнала Fortune, который был предупрежден обо всем заранее и уже спрятался в кустах. Неплохо для такого уровня секретности!) Для всех 63 участников это было последнее собрание в качестве партнеров Salomon Brothers, и именно тогда Гутфройнд и Кауфман сообщили мне о моем увольнении.

Перед ужином мы собрались в большом конференц-зале. Высокооплачиваемые юристы и бухгалтера, получавшие сверхурочные за работу, расположились в сторонке. Украдкой обмениваясь взглядами, они заметно нервничали, возможно, опасаясь того, что ситуация начнет развиваться не по заранее составленному сценарию. Столы и стулья были расставлены таким образом, чтобы члены исполнительного комитета могли видеть все «свое войско». На столе напротив каждого стула лежала персональная темно-серая кожаная папка. Я сел на свое место, и, хотя нас попросили дожидаться начала совещания, я, впрочем как и все остальные, немедленно ее открыл. Первое, что я увидел, были финансовые прогнозы для нашей компании после ее слияния с Phibro Corporation, тогда еще малоизвестным дилером, торговавшим нефтью, металлами и сельскохозяйственным сырьем. Дальше шли про-

гнозы прибылей и убытков, балансовые отчеты, правовые документы и другая корпоративная тарабарщина. Вторая часть презентации оказалась куда интереснее: в ней говорилось о том, чем эта сделка обернется конкретно для меня. Миллионы долларов в кармане!

Беспредметным речам, казалось, не будет конца. Исполнительный комитет намеревался продать активы партнерства Salomon Brothers. Это было уже заранее принятое решение: процесс напоминал пародию на заседание суда присяжных в случае, когда свидетели собственными глазами видели, как обвиняемый спустил курок. Никаких смягчающих обстоятельств, исход уже известен. Тем не менее все собираются в зале и старшина присяжных задает вопрос: «Это сделал он?» И все 12 человек хором выносят приговор: «Виновен!»

«Давайте подведем итог».

«Это невозможно. Мы должны предоставить обвиняемому доказательства. Предлагаем остаться еще на час, чтобы обсудить наше решение».

В Тэрритауне разговор продолжался ровно 60 минут. В зале преобладала атмосфера торжественности. Все были очень серьезны. Некоторые интересовались различием в корпоративной культуре, других беспокоили возможности карьерного роста и уровень заработной платы, третьи проявили интерес к структуре управления и вероятности дублирования функций персонала.

Никакого отношения к делу! Исполнительный комитет хотел этого слияния и мог бы проголосовать за это решение самостоятельно. Да, нас поставили перед свершившимся фактом. Но стоит справедливо заметить, остальные партнеры проголосовали 100 процентов «за». И никто из присутствовавших, включая меня, ни на секунду не сомневался в правильности этого решения. Для нас как для собственников это была очень выгодная сделка.

К началу ужина все уже было сказано и сделано. Все выглядели по-деловому сдержанно, с трудом пытаясь скрыть широкую улыбку за маской серьезности. Каждый участник собрания вдруг оказался сказочно богат. До этого момента партнерские деньги представляли собой лишь цифры в бухгалтерском балансе движения капитала, некое подобие «фантиков». Мы бы могли потратить их на благотворительные цели, или уйти на пенсию, или подождать еще лет 10, чтобы ими распорядиться. В остальном (не считая ежегодно выплачиваемых 5 %) мы были богаты только на бумаге. Но это все было тогда. А сейчас все складывалось совершенно иначе. Неожиданно наше богатство стало реальностью. И принадлежало только нам. Деньги уже фактически лежали у нас в карманах!

Мы не должны были разглашать эту информацию до понедельника, пока не выйдет официальное уведомление. Никто, как внутри компании, так и за ее пределами, не знал о готовящейся сделке. (Тем не менее мой друг и партнер Боб Саломон еще накануне о чем-то догадывался. Не зря он обратил мое внимание на Phibro Corp в списке котировок акций перед тем, как мы отправились на совещание в Тэрритаун. Он оказался прозорливее всех нас!) Исполнительный комитет ничего не сообщил вышедшим на пенсию компаньонам-вкладчикам, даже Биллу Саломону, «патриарху» компании. Он узнал об этом два дня спустя, когда возле его летней резиденции в Саутгемптоне приземлился вертолет с уполномоченными представителями компании.

Вопреки всем инструкциям многие партнеры уже в пятницу вечером позвонили своим женам, чтобы сообщить неожиданную новость. Мне показалось неразумным «подставлять» свою жену в случае возможной утечки информации. Ничего бы не случилось, если бы она узнала об этом днем позже. Другие не разделяли моего мнения по этому поводу. Один из партнеров позвонил жене, которая в это время находилась в загородном клубе. Новость настолько ее потрясла, что она не смогла сдержать радости и вбежав в гостиную, сообщила всем присутствующим: «Мы разбогатели, мы стали богатыми!» К счастью, никто не обратил на это никакого внимания. После совещания мы ели жирные стейки и пили крепкие спиртные напитки. Играли в бильярд, курили кубинские сигары, резались в покер и громко сме-

ялись. Все это походило на отличную студенческую вечеринку, затянувшуюся до рассвета. Мы ни о ком и ни о чем не думали. Это был наш праздник. Мы долго работали ради этого момента, и, заслужили мы того или нет, факт оставался фактом!

* * *

На следующий день, в субботу, несмотря на жуткое похмелье, каждый из нас пошел на встречу с двумя членами исполнительного комитета. Я встречался с Гутфройндом и Кауфманом. Большинству партнеров (а всего их было 63) было предложено остаться в новой организации. Однако это был не мой случай. Мою участь разделили еще полдюжины партнеров.

Встреча с новыми собственниками не представляла для меня никакого интереса, так как все происходящее меня уже не касалось. Чувствовал ли я грусть и боль по возвращении домой? Несомненно, но я был слишком горд, чтобы это показать. Кроме того, я получил неплохую компенсацию: 10 млн долларов наличными и конвертируемые облигации. И если пришла моя пора уходить, то это было самое подходящее время. Я мог получить свою долю уже тогда, а не, например, лет через 10. Кроме того, с учетом дополнительной премии, выплачиваемой Phibro при слиянии двух компаний, мой капитал увеличивался в два раза. Так как решение о моем увольнении из Salomon было принято без меня, я даже не стал его оспаривать. Какой смысл? Даже если бы я добился того, чтобы меня оставили, это было бы временной мерой, поскольку я прекрасно понимал, что перспектив в этой новой компании у меня нет. А тот факт, что мне придется привыкать к новой и теперь уже чужой компании, которая когда-то была «моей», уже сам по себе был мне неприятен. Если бы они предложили мне другую работу, например руководить офисом (филиалом) в Афганистане, я бы согласился не раздумывая. Так уже случилось в переломный момент моей ранней карьеры в 1979 году, когда Билли Саломон и Джон Гутфройнд сказали мне о том, что я больше не буду заниматься продажами, и поставили меня возглавлять компьютерный отдел. Тогда я был готов делать все, что они скажут. На самом деле, я очень любил свою компанию и с большим удовольствием остался бы в ней работать. По крайней мере, сам бы я никогда не уволился: в лучшие времена этого бы не случилось, а в худшие времена я ее бы точно не предал. К сожалению (или, как потом выяснилось, к счастью для меня), выбора не было — я должен был уйти.

Должен сказать, что я не принадлежу к числу тех, кто долго оглядывается назад. Что сделано, то сделано, точка. Ведь жизнь продолжается!

* * *

Хотя формально Salomon уже принадлежала Phibro, она все еще продолжала осуществлять руководство над объединенными компаниями. Но власть перераспределялась с молниеносной скоростью. Сразу же после сделки объединенная компания получила название Phibro-Salomon. В то время, когда рынок ценных бумаг стремительно развивался, а потребительский рынок верно шел вниз, организация переименовалась в Salomon Inc. с дочерними предприятиями Phibro Energy и Philipp Brothers. Имя Philipp перестало быть на слуху, как, впрочем, было и пять лет назад. Поглощающая компания так и не поняла, что произошло. Приобретенная компания господствовала буквально с первого дня. Все было поставлено с ног на голову.

В процессе слияния партнеры Salomon получили свободу и шанс, который они использовали, открыв собственные фирмы, причем достаточно успешные. Лишившись контроля над руководящими работниками, Salomon подорвала свои прочные позиции. До этого

момента у всех партнеров были долгосрочные перспективы внутри фирмы, обеспеченные «золотыми наручниками» в виде замороженного на 10 лет капитала. После слияния каждый стал вольным стрелком. Сегодня уже никто из тех, кто остался в Salomon и Phibro после их слияния, больше там не работает. Тогдашние партнеры, возможно, уже давно разбогатели, а появившиеся компании неплохо развиваются, в то время как Phirbo & Solomon в итоге «проиграла».

* * *

Я встретился с Билли через неделю после того, как объявили о слиянии компаний. Все, что я хотел ему сказать, было: «Спасибо за все, до свидания, и всего хорошего!» Ему было совсем невесело, я бы даже сказал, что он был просто разъярен и раздражен тем фактом, что «его» компанию продали, даже не спросив его мнения по этому поводу.

«Вы подвели меня», – сказал он.

«Билли, но ведь это были твои правила. Именно ты несколько лет назад провозгласил, что все главные партнеры, не входящие в исполнительный комитет, и партнеры с ограниченной ответственностью (кем ты сам тогда был) не имеют голоса. Ты принял решение о безграничной власти исполнительного комитета. И ты сам лично выбирал каждого члена этого комитета. И все это – результат твоих трудов, другой вопрос, ошибочных или нет. Это они приняли решение о слиянии, а не мы».

Я не думал, что Билли такой тяжелый человек. Может быть, его стиль управления, но никак не он сам. Исполнительный комитет и Джон несли ответственность за то, чтобы принять правильное для компании, а значит и для ее собственников, решение. А Билли участвовал в выборе людей, чье мнение становилось определяющим. Они действовали в соответствии с установленными им правилами. А он не мог предположить итог, и поэтому был недоволен результатами.

Я помню, что попрощался с Билли Саломоном, но не помню, чтобы Джон Гутфройнд сказал мне «до свидания». Наша следующая встреча с Джоном произошла семь лет спустя, на юбилее Джека Куглера, одного из бывших партнеров, которому тогда исполнилось 50 лет. «Здравствуй, старик, как ты?» – спросил меня Джон.

«Прекрасно, и помоложе буду, чем ты», – ответил я.

«А ты как был остряком, так и остался». На этом разговор закончился. И все равно я ему благодарен. Он нанял меня на работу, когда я, свежее испеченный магистр делового администрирования, очень в этом нуждался, и он уволил меня тогда, когда я уже исчерпал весь свой потенциал.

В обоих случаях его расчет был безупречно точным.

Несмотря на то, что мне пришлось уйти из компании не по собственному желанию, я до сих пор испытываю благодарность к Уильяму Саломону и Джону Гутфройнду. Они были моими наставниками. Они научили меня нравственности, человеколюбию, трудолюбию и заботе об окружающих. Они поощряли мое стремление к успеху и всегда меня поддерживали, даже в ситуациях поражения. Они давали мне возможность испытать себя, не говоря уже о том, что однажды они просто отпустили меня в свободное плавание, что побудило меня создать впоследствии свою собственную фирму. И я думаю, что бесконечное множество других людей, когда-то работавших в Salomon Brothers, смогут сказать то же самое про Джона и Билли. И несмотря на то, что их карьера закончилась по-разному, Билли (который ушел на пенсию добровольно) и Джон (был вынужден уйти из-за мелкого клерка, который подтасовал финансовую отчетность) внесли огромный вклад в работу компании. Именно благодаря им Уолл-стрит сегодня представляет собой престижное место работы, а я стал умнее, лучше и богаче. И вплоть до сегодняшнего дня я считаю их своими друзьями.

* * *

На неделе после «тайной вечера» партнеров Salomon в Тэрритауне, я пошел в меховое ателье на Третьей авеню, чтобы заказать своей жене Сью соболиную шубку. Тогда мы уже были женаты пять лет, и все это время я был «звездой» на Уолл-стрит. Но, к сожалению, теперь, после ужина в Тэрритауне, если бы кто-нибудь на улице спросил ее, чем занимается ее муж, наверное, она бы ответила что-нибудь вроде: «Ну, когда-то он был очень важным человеком, партнером в Salomon Brothers». Соболиная шубка смогла бы ее переключить на другие, более приятные мысли. Я бы мог без смущения рассказать о своем увольнении и о том, что теперь я руковожу начинающей маленькой фирмой. Я был «крепким орешком», крепче многих других (возможно, срабатывал механизм психологической защиты – я сам убедил себя в том, что меня не заботит мнение окружающих).

Но я очень беспокоился о том, что Сью будет стыдно за меня, когда она узнает о моем новом, менее привлекательном статусе, и она испугается, что я больше не смогу содержать семью. А соболиная шубка как будто бы скажет: «Не волнуйся. Мы не останемся голодными. Мы все еще в игре». В свой последний рабочий день, 30 сентября 1981 года, я попросил скорняка подождать меня до 19.30 и, отработав обычные 12 часов, отправился домой, захватив по дороге соболиную шубку. Сью очень обрадовалась. Мы выпили бутылку шампанского, поцеловали дочку перед сном и пошли ужинать в ресторан. На следующее утро я начал работать над созданием новой компании Bloomberg. Все только начиналось.

2. Капитализм, а вот и я! Школа, работа и удары судьбы

Длинной была дорога от того места, где я начал свой путь, к залу для конференций в Тэрритауне. Будучи выходцем из простой семьи (мой отец был бухгалтером на молочном заводе, а мать – человеком с либеральными взглядами и свободным мышлением), у меня не было никаких предпосылок для того, чтобы сделать блестящую карьеру на Уолл-стрит. Но еще ребенком я научился у своих родителей работоспособности, любознательности и упорству в достижении поставленных целей. Впоследствии благодаря этим качествам я добился успехов в университете, овладел навыками продаж в период моей работы в Salomon и в конце концов создал собственную фирму.

В Медфорде, штат Массачусетс, расположенном недалеко от Бостона, жили в основном «синие воротнички». В муниципальной школе, где я учился (школу я окончил в 1960 году), на каждом потоке было по 250 учеников. Очень немногие продолжили обучение в университетах. В основном все стремились получить профессионально-техническое образование. На уроках я откровенно скучал, пока в старших классах у нас не появилось два дополнительных курса – по истории и по литературе. Впервые я почувствовал интерес к процессу обучения.

До этого никто из педагогов в системе государственного образования не мог привлечь наше внимание к политическим дебатам или событиям того времени, а теперь мы ощущали свою принадлежность к историческому прошлому Америки. Особенно мне запомнился рассказ учителя о забастовке рабочих в 1920-х годах, поводом для которой послужил суд над анархистами Сакко и Ванцетти. Нам было удивительно слышать о том, что его мать каждый день посещала зал заседаний, чтобы просто следить за тем, как развивались события. Мы узнали о том, что одни люди считали их героями, а другие – исчадиями ада. Привнеся личностный компонент в историю, учитель превратил ее из материала для зубрежки в реальный и значимый для нас предмет. То же самое происходило на уроках литературы: преподаватель знакомил нас с мировой классикой, вместо того чтобы вбивать нам в голову орфографию и грамматику (именно эти две вещи я так и не усвоил до конца). Обсуждение смысла произведения вместо зазубривания его содержания стало для нас стимулом к познанию. Разница в подходах к обучению была настолько велика, как если бы нам приходилось выбирать между радостью открытий или банальностью учебного процесса. Эти два предмета помогли мне расширить свой кругозор: нетрадиционный подход к изучению истории и культуры открыл для меня принципиально новый мир. Мне остается только жалеть о напрасно потраченном до этого времени. Мне кажется, что современное общество должно задуматься о том, чтобы изменить систему образования и приложить все усилия для того, чтобы дети ощутили радость познания. Невежество не должно передаваться из поколения в поколение.

В свободное от занятий время я, помнится, с большим удовольствием перечитывал роман Эстер Форбс про Джонни Тремейна, подростка, который, работая курьером, помогал бунтарям-янки в Бостоне в 1776 году. Эту книгу я перечитал несколько раз. Под впечатлением от прочитанного я садился на метро и ехал в центр города, чтобы посетить места событий, описанных в романе. Я представлял себя национальным героем в образе Георга III, вольнодумца и диссидента. Я до сих пор стремлюсь ему соответствовать. Я научился понимать глубинный смысл исторических событий и их последствий и не устаю удивляться тому, как мало полезного опыта почерпнуло человечество из уроков истории: мы до сих пор продолжаем вести бессмысленные войны, забывая о заблуждениях недалекновидных политиков, приведших к войнам, депрессиям, притеснениям, сепаратизму. Мы как гражданское обще-

ство непрерывно используем данное нам право голосования для того, чтобы привести к власти тех, кто предпочитает удобные консервативные, но совсем не эффективные методы решения сложных задач. Как избиратели мы непрестанно забываем об ошибках тех, кто не призвал к ответу чиновников, не сдержавших свои предвыборные обещания. Боюсь, что мы обречены и дальше совершать подобные ошибки.

Нахождение в рядах бойскаутов помогло мне научиться совмещать чувство товарищества и стремление к удовлетворению личных амбиций. Я гордился каждым присвоенным мне званием. Я был самым молодым орлом-скаутом за всю историю существования этой организации. Пребывание в летнем лагере бойскаутов было для меня одним из ярчайших событий года. Деньги на проживание в этом лагере я зарабатывал на продаже рождественских украшений с символикой отряда бойскаутов (кстати, это был мой первый опыт продаж). В течение шести недель мы жили в двухместных палатках под открытым небом в лесах Нью-Гэмпшира. По утрам нас будили звуки горна. Мы принимали ледяной душ. Ели хот-доги и гамбургеры в большой столовой, где мы по очереди чистили картошку, накрывали на столы, мыли посуду. Мне очень нравилась такая кухня, больше всего я любил пунш с ароматом винограда, который я называл «отваром». Ежедневно мы обучались стрельбе из ружья, из лука, гребле на байдарках и каноэ, плаванию, живописи, керамике и многим другим видам спорта и прикладного искусства. Самыми любимыми занятиями для нас были походы и сплавы по реке, которые устраивались раз в неделю. Наши родители навещали нас один-два раза за все лето. Именно тогда я научился самостоятельности и умению жить и работать в коллективе.

Зимой по субботам я посещал лекции в Музее наук в Бостоне, где с интересом изучал естественные науки. Это было намного увлекательнее школьных уроков. Каждую неделю в течение двух часов я сидел на этих лекциях как замороженный, особенно меня впечатляло то, что преподаватель предоставлял нам возможность потрогать все своими руками: змей, дикобразов, сов. Основы физики мы постигали на практических опытах; с большим удовольствием участвовали в викторинах, проверяющих наши знания по всем экспонатам музея. Каждому из нас хотелось выделиться своими знаниями предмета и суметь ответить на все вопросы. Такой дух соперничества развил во мне четкость наблюдений, внимание к деталям и способность слушать и слышать. Однажды нас попросили определить возраст дерева, поперечный срез которого шириной в пять футов был представлен на последнем этаже музея. На некоторых годичных кольцах экспоната лампочками были отмечены исторические события в обратной последовательности, начиная с внешнего края к центру среза. Вопрос был связан с деревьями «красных» пород. И мы все были очень расстроены тем фактом, что наши казалось бы «правильные» ответы отклонялись преподавателем до тех пор, пока кто-то из присутствующих не догадался, что речь шла не о сосне, а о мамонтовой секвойе, еще одной разновидности «красного» дерева. Слушай, задавай вопросы, проверяй, думай – эти уроки я усвоил на всю свою жизнь, они помогли мне осознать истинную стоимость знаний еще за несколько лет до того, как я поступил в университет.

* * *

В школьные годы после уроков, в выходные и во время летних каникул я подрабатывал в небольшой компании по продаже электронного оборудования в Кембридже, штат Массачусетс. Технический эксперт компании порекомендовал мне поступить в Университет Джонса Хопкинса в Балтиморе. У него были знакомые в лаборатории прикладной физики при Университете, и он знал о моем увлечении естественными науками. И когда пришло время выбирать учебное заведение, я подумал: а почему бы и нет? Я подал документы и вскоре был зачислен на интересующий меня факультет. Очень надеюсь, что Хопкинс не пожалел о том,

что я был в числе его студентов. Я, в свою очередь, могу сказать совершенно искренне, что сделал тогда правильный выбор. Я был среднестатистическим студентом в университете, скорее всего из-за отсутствия мотивации, а не в силу природных способностей, по крайней мере, мне хочется в это верить. По прикладным предметам я получал преимущественно С («удовлетворительно»), но на последнем курсе я взял в два раза больше предметов и вошел в число лучших студентов. И все же я не выходил за рамки образовательного процесса, читал учебные материалы, посещал лекции, внимательно слушал и усваивал полученную информацию, выполнял домашние задания. У меня никогда не возникало желания сделать больше, чем требовала программа. У меня не было интереса или интеллектуальных ресурсов для того, чтобы стать настоящим инженером, физиком или математиком. Что мне действительно нравилось, и в чем я преуспевал – так это общение с людьми. Я был избран президентом и председателем совета студенческого братства, старостой группы, в общем, я был «большим человеком» в кампусе. Я научился продвигать свою кандидатуру на избираемые должности. Я развивал свои управленческие навыки, участвуя в подготовке студенческих дискотек и вечеринок. Организуя подобные мероприятия, я стремился прийти к консенсусу и привлечь окружающих к совместной деятельности. Полученные тогда навыки пригодились мне в моей работе в Salomon Brothers на Уолл-стрит, а впоследствии – в открытии и управлении собственным делом.

Менеджмент представлялся мне очевидным выбором, когда я впервые стал серьезно задумываться о том, в каком направлении двигаться после окончания университета. Возможно, я мог бы сразу заняться поиском работы, но тот факт, что большинство выпускников Университета Хопкинса стремились получить степень магистра, повлиял на мое решение подать документы в школу бизнеса. Большой коричневый конверт из Гарвардской школы бизнеса ожидал меня в почтовом отделении кампуса.

«Отлично. Я поступил. Предлагаю пойти выпить кофе», – сказал я.

«Ты даже не хочешь открыть конверт?» – спросил меня кто-то из друзей.

«А зачем? – ответил я. – Они бы не стали отправлять такой толстый конверт, если бы там было письмо об отказе. Такое письмо приходит в тонком конверте».

* * *

Два года обучения в Гарварде не прошли для меня даром. Я изучил основы бухгалтерского учета, маркетинга, производства, менеджмента, управления, финансирования и науки о поведении человека. Гарвардские методики обучения посредством «анализа конкретных ситуаций» помогли отточить мои аналитические и коммуникативные навыки. Нет ничего более эффективного в образовательном процессе, чем мгновенная реакция сотни других студентов, застающих тебя врасплох, если ты не подготовлен к обсуждению темы или не можешь отстоять свое мнение.

Академические требования в Гарварде были высокими и все же оставляли желать большего. В моей группе было несколько ярких студентов, многих других я бы отнес к категории «недостаточно интеллектуально одаренных», были и те, кого я бы назвал «обычными болтунами», умеющими лишь красиво говорить. По истечении 30 лет я могу сказать, что те, кого я считал лучшими студентами, преимущественно добились в жизни успеха, вторая группа студентов преуспели чуть меньше, в то время как последние не добились ничего. Как оказалось, знание законов жизни и наличие здравого смысла были более достоверными показателями будущего карьерного успеха, чем академическая успеваемость. Учитывая тот факт, что моя средняя оценка по всем предметам была «В» («хорошо»), я уверен в правильности этого утверждения.

Как ни странно, но я был больше впечатлен своими сокурсниками, чем их академической успеваемостью. Будучи выходцем из рабочей семьи из Медфорда, думал ли я, что когда-нибудь стану учиться с сыновьями известных бизнесменов, о которых я до этого читал только в газетах? Думал ли я о том, что они смогут подняться на вершину карьеры только потому, что их отцы смогли достигнуть таких высот? (На самом деле, многие из них так и не смогли.) Надеялся ли я в тайне на то, что знакомство с их родителями приведет меня к карьерному росту? (Некоторые из компаний, принадлежащих тем известным бизнесменам, уже давно не существуют). Стремился ли я к тому, что бы стать знаменитым? (Сейчас вокруг наших офисов «знаменитостей» пруд пруди.) На самом деле, несмотря на то что мое обучение в Гарварде свело меня с очень многими полезными людьми, никто из тех, кто производил на меня впечатление в студенчестве, не входит в круг моих нынешних знакомых.

* * *

Получив степень магистра в области делового администрирования в 1966 году, я все еще не представлял, каким образом будет складываться моя жизнь и карьера. Как большинство других молодых людей моего поколения, я ожидал, что сразу после окончания университета пойду воевать во Вьетнам. Насколько я знаю, никто не поддерживал эту войну и сама мысль о возможной гибели в тропических лесах Вьетнама вряд ли могла кого-то обрадовать, но внешняя политика правительства никогда не подвергалась сомнению. Независимо от того, что писала пресса, я не знал никого, кто бы пытался уклониться от службы. Дома, в школе, в лагере бойскаутов, в спортивных соревнованиях, в политических дебатах, в газетах – через всю нашу жизнь пронесли мы чувство долга, преданности, ответственности и патриотизма. По пальцам можно было сосчитать тех, кто выходил на демонстрации, петушился и писал о гражданском неповиновении. Как правило, мы все шли на зов Дяди Сэма беспрекословно.

Я был военнообязанным и после окончания Гарварда должен был получить звание младшего лейтенанта. За три месяца до окончания университета я проходил плановый медицинский осмотр. Я был в прекрасной физической форме и потому немало удивился заявлению доктора о том, что я не годен к службе в армии по причине плоскостопия.

Стоило бы порадоваться тому, что мне не придется рисковать жизнью. Но я прекрасно сознавал то, что это была всего лишь временная отсрочка. Если вдруг возникнет необходимость пополнить ряды военнослужащих, то поставленный диагноз уже не будет рассматриваться как уважительная причина.

И кто знает, в какие войска меня распределят и каким образом к тому времени будет складываться моя карьера? Поэтому я приложил все усилия, чтобы попасть под категорию 1А и пойти служить сразу после окончания Гарварда. Я обращался к сенаторам и конгрессменам с просьбой пересмотреть решение. И это было вызвано не только желанием служить своей стране, но и возможностью распоряжаться собственной жизнью. Еще тогда я почувствовал вкус обещаний представителей власти, которые никогда так и не подкреплялись делом. Кроме формальных ответов («Мы постараемся сделать все возможное»), не было предпринято ни одного действия. Так или иначе, несмотря на то что в середине 1960-х каждый молодой человек в возрасте до 25 лет рассматривался как потенциальный военнослужащий, призывная комиссия меня больше не беспокоила. В конечном итоге война завершилась, и Вьетнам мне больше не угрожал.

* * *

Что мне теперь делать, в каком направлении двигаться? Оставалось всего 12 недель до окончания университета, а я не знал, как мне распорядиться своей жизнью, где я смогу использовать полученные знания. У меня не было никаких мыслей по этому поводу, и я не договаривался о собеседованиях. Мой сокурсник и хороший друг Стив Фенстер, который впоследствии стал членом совета директоров в моей компании (пять лет назад он умер от рака), посоветовал мне обратиться в Salomon Brothers & Hutzler (так тогда называлась эта компания), а также в Sachs & Co. и рассказать им о том, как я мечтаю стать продавцом или трейдером. «Что это за компании? – спросил я. – Чем я буду там заниматься?» Несмотря на упорство, с которым я изучал кейнсианскую теорию и разбирался в сложных учебниках по финансам, я не имел четкого представления о том, чем занимаются люди, работающие на Уолл-стрит. Я мог предположить, что когда-нибудь я буду работать в качестве топ-менеджера в строительной или производственной компании или заниматься недвижимостью, как мой лучший друг из Гарварда Рон Буркс. (До 1980-х годов работа на Уолл-стрит не представляла интереса для новоиспеченных обладателей степени МВА.)

«Не беспокойся, – сказал мне Фенстер. – Просто делай, как я сказал».

Стив работал в Пентагоне у Роберта Макнамары как «выдающийся молодой ученый», а кроме того, подрабатывал летом в Morgan Stanley. Я послушался его совета, так как других более интересных идей у меня все равно не было, а Стив был уверен, что я буду рад любой работе в любой компании. На мое счастье, в то время работа в сфере продаж или операций с ценными бумагами считалась не совсем престижной. А так как я не входил в круг знакомых Рокфеллера и мой отец не был магнатом, то такая профессия была как раз для меня. Хотя для выпускника привилегированного университета, входящего в Лигу плюща, это было не лучшим началом карьеры в отличие от инвестиционно-банковской деятельности или исследований и анализа. По крайней мере, дети влиятельных родителей вряд ли бы снизошли до этого уровня, им не пристало пачкать руки, снимая трубку телефона, чтобы поговорить с потенциальным клиентом. Почему-то никто не помнил о том, что любая сфера деятельности так или иначе завязана на продажах – продаются фирмы, идеи, интеллект. Не говоря уже о том, что председатели инвестиционных банков находились в равной зависимости как от своих аналитических способностей, так и от обширной клиентской базы. А если принять во внимание тот факт, что искусство продавать является синонимом способности отделять зерна от плевел, дисциплинированности, концентрации и стремления к успеху, то все встает на свои места. Тем не менее в те дни ни один уважающий себя сотрудник банка или аналитик даже думать не хотел о том, насколько его бизнес зависит от правильно проведенных телефонных переговоров. Поиск заказчиков считался делом недостойным. На трейдеров и продавцов смотрели как на попрошайек. Уважающие себя люди зарабатывали другим путем.

Но я вышел из среды, где классовые различия не имели значения. Я и не подозревал о том, что существуют такие нюансы, а если бы кто-нибудь попытался мне это тогда объяснить, то вряд ли бы я смог понять, о чем идет речь. Я вырос на традиционных американских представлениях о стране равных возможностей, хорошим примером были ценности, декларируемые моими родителями: много трудись, цени образование и умеи самостоятельно справляться с работой (умственной или физической). Учитывая тот факт, что мне нужно было выплатить ссуду за обучение в университете, любая хорошая работа была для меня на вес золота. Уже позже, работая в Salomon Brothers и руководя своей компанией, я понял, что «люди дела» получают из бедных и голодных, из тех, у кого в глазах горят амбиции, а в животе огонь, из тех, кто не имеет представления о социальных различиях. Именно они достигают высот.

Так как я был одним из немногих выпускников Гарвардской школы бизнеса, желающих пополнить ряды Уолл-стрит, меня сразу же пригласили на интервью в обе компании, предложенные Стивом. Мое первое собеседование на должность трейдера проходило в нью-йоркском офисе Goldman, Sachs, где я был представлен Густаву Леви, управляющему партнеру компании и человеку-легенде. «Майк, познакомься, это мистер Леви».

Передо мной стоял совершенно обычный на первый взгляд человек, одновременно близкий и далекий, в круг друзей и знакомых которого, включавший всемирно известных политиков и финансистов, я пока еще не входил. Мы обменялись рукопожатием и стандартными любезностями. Не имея представления о его реальном статусе, я не смог тогда оценить его по достоинству. Гус, как его называли в окружении, был человеком с большой буквы, он сделал очень много добрых дел для других людей. Прошло уже много лет со дня его смерти, но о нем все еще вспоминают как о банкире-новаторе, заслуживающем доверия эксперте и блистательном авантюристе. Жаль, что у меня не хватило смелости и ума, чтобы задать ему несколько вопросов и просто пообщаться с ним до того, как он ушел из жизни.

После интервью в Sachs, я отправился в Salomon Brothers & Hutzler. И в этой маленькой фирме, торгующей облигациями, я был, пожалуй, единственным претендентом из Гарварда на должность трейдера. Как выяснилось, сама компания, в общем-то, и не стремилась к тому, чтобы заполучить себе высокомерных обладателей степени MBA. Когда менеджер по персоналу Стюарт Аллен проводил меня по офисам компании, у меня завязалась беседа с человеком, которого мне представили как Билли (полное его имя я не уловил). Мы разговаривали об учебе, Нью-Йорке, погоде и много еще о чем. Он казался очень дружелюбным.

«И как тебе Билли?» – спросил мой сопровождающий, после того как он ушел.

«А кто это?» – ответил я вопросом на вопрос.

«Это и есть Уильям Саломон».

Подумать только, я даже и не догадывался. Для меня это был просто очень приятный человек, отличный собеседник. Теперь, когда я уже был на «ты» с Билли, управляющим партнером одной компании, и познакомился с мистером Леви, главным человеком в другой компании, я понял, где мое место.

Само интервью в Salomon я проходил не с Билли, а с тремя другими сотрудниками компании: менеджером по продажам Гарри Нельсоном, руководителем отдела торговли обыкновенными акциями Сэнди Льюисом (сыном Сью Льюиса, который в то время был управляющим партнером Bear, Stearns) и со вторым партнером Джоном Гутфройндом. Мы сидели в зале для конференций без окон. Меня впечатлили предметы искусства (как оказалось, арендованные). Я никогда раньше не видел произведений искусства, кроме как в музеях. Когда я вернулся на обязательное повторное собеседование с той же группой людей, мне было предложено 9000 долл. в год. В это же время менеджер по продажам Дик Меншел из Goldman, Sachs предложил мне 14 000 долл. в год – среднюю стартовую зарплату для выпускников бизнес-школы Гарварда.

«Послушайте, я не могу позволить себе работать в Salomon, – сказал я Нельсону, Льюису и Гутфройнду. – Я бы очень хотел. Просто был бы счастлив. Но у меня даже нет другой одежды. – Для тех, кто сидел на последних рядах в аудиториях Гарварда, основной формой одежды были джинсы и форменный университетский пиджак. – У меня нет жилья, нет счета в банке. Все, что у меня есть, – ссуда, полученная в National Defense на мое обучение, а моя работа на кампусе на автостоянке не позволила мне накопить какие-либо сбережения».

«Сколько ты хочешь?» – поинтересовался Гутфройнд.

Я подумал, что если попрошу 14 000 долларов, то они могут счесть меня слишком жадным. Просить меньше означало дать им возможность увеличить эту цифру. Очевидно, они это понимали. Если моя зарплата будет достаточной, я смогу концентрироваться на работе, а не на том, на что купить себе еды.

Поэтому я сказал: «Я бы хотел 11 500 долларов».

«Хорошо, – ответил Гутфройнд. – Мы предлагаем тебе зарплату в 9000 долларов и оплату ссуды в 2500 долларов». Он встал и вышел из комнаты. Максимум, что я смог выторговать. «Ну что ж, договорились», – поддержал Сэнди Льюис. «Но я не сказал, да или нет», – попытался возразить я. «Это не имеет значения».

Все решилось. Я подписал соглашение о займе (по крайней мере, без процентов). В первый год мое вознаграждение составили списанные с моего основного займа 500 долл., в последующие двенадцать месяцев была погашена вся сумма. В 1973 году я «поставил в рамочку» документ с подписью Гутфройнда, в котором говорилось о том, что я выплатил компании всю сумму кредита, и объявление в газете о том, что я стал главным партнером компании.

* * *

Сказать о том, что я вписался в структуру Salomon и полюбил эту компанию, значит ничего не сказать. Я просто растворялся в ней, каждый день, каждую минуту. В 1966 году Уолл-стрит еще не была бездушной бизнес-структурой, какой она является сегодня. Тогда сотрудники не меняли легко работу по шесть раз за десять лет. Тогда не было такой текучки кадров. Люди быстро превращались в типичных представителей Morgan Stanley (A. G.), Becker, KL (Kuhn Loeb) и т. д. Они не отождествляли себя со своим работодателем, они просто вбирали в себя индивидуальные особенности компании. В свою очередь, компании представляли собой коллекцию индивидуальных особенностей своих сотрудников. С самого первого дня моей работы в Salomon я был типичным «представителем Salomon». В то время как многие суперкомпании жаждали привлечь выходцев из высших слоев с отличными манерами, правильным произношением и образованием, полученным в одном из университетов Лиги плюща, Salomon представляла собой больше меритократию (систему, при которой положение человека в обществе определяется его способностями), где ценили пробивных людей, терпимо относились к экстравагантности и с одинаковым отсутствием интереса относились как к обладателям научных степеней, так и к отчисленным за неуспеваемость. Я отлично вписывался в эти стандарты. Это была моя компания.

Мы вбирали в себя основные качества работодателя по вполне определенным причинам – на Уолл-стрит в то время большую роль играла не личность, а организация. Мы никогда не говорили о себе в единственном числе. Однажды Билли Саломон случайно услышал, как один из трейдеров сказал клиенту: «Я куплю у вас 50 000 акций». (Достаточно громко Билли поинтересовался, откуда на личном счете трейдера такая сумма.) Сегодня многие компании потеряли «дух семьи», принимая и увольняя людей сотнями. Ощущение корпоративного духа исчезло, а личные амбиции стали необузданными. Все сотрудники стремятся стать «Номер 1», каждый хочет быть ковбоем. Даже самый младший игрок в команде трейдеров рассматривает себя как личность и ведет себя как этакая эгоцентричная суперзвезда. Сегодняшние работники Уолл-стрит не могут по достоинству оценить труд своих подчиненных. Вместо того чтобы «влииться» в организацию, они предпочитают «принять» предложение о работе. Компания же становится неким механизмом, который предоставляет людям место для реализации их незаменимых (и часто несостоявшихся) талантов; в первый же день они провозглашают свой «независимый» от компании статус.

Но когда я начинал свою карьеру, возможность попасть на работу в инвестиционный банк рассматривалась как отличная перспектива на всю жизнь, особенно для таких, как я. Основной нашей задачей было подняться вверх по карьерной лестнице, стать в перспективе партнером компании и умереть в почтенном возрасте в разгар делового собрания (как это и случилось со Сью Льюисом и Гусом Леви). Возможно, кто-то из ваших коллег или партнеров

был вам не по душе, но успехи компании всегда были «общими и личными одновременно». Общий успех помогал обеспечить тебе твой собственный, в то время как твои достижения способствовали развитию общей идеи. И когда в конце 1970-х это важное правило было забыто, сообщество Уолл-стрит распалось на мелкие группы. Еще Чарльз Дарвин предупреждал нас о том, чем это грозит: в процессе эволюции выживают наиболее подходящие для своей среды особи, в то время как множество других добрых и достойных созданий погибает.

* * *

Партнерство Salomon представляло собой уникальную организацию. Здесь не было общепринятой корпоративной политики и соревновательного духа, как в других компаниях. Сотрудники одного ранга работали в одной комнате, сидя плечом к плечу, продвигая или продавая облигации. Как и положено в любой группе, между сотрудниками случались расхождения во мнениях. Не соглашаясь друг с другом, оппоненты могли поднять крик. Но в конечном итоге конфликт всегда заканчивался компромиссом. Шквал затихал. А в следующий раз, как правило, создавались новые альянсы. Вчерашние оппоненты становились союзниками. Страсти, подогреваемые любителями скандалов и ведущие к неразрешимым конфликтам, однако, уже больше не кипели за закрытыми дверями. Все происходило на глазах у всех, здесь и сейчас!

Так называемая «корпоративная демократия» не препятствовала развитию компании. «Расширение возможностей», так же как «самосовершенствование» и «консенсус», не рассматривались как некая концепция компании. Управляющий партнер находился на вершине иерархической лестницы, затем шел исполнительный комитет, после него генеральные партнеры и затем уже все остальные. (Партнеры считали, что обладают большей властью, чем те, кто таковыми не являлись, но на самом деле этой властью обладали немногие.) Управляющий партнер принимал в то время все важные решения. Я подозреваю, он даже не делился после этого информацией с исполнительным комитетом, не говоря уже о том, чтобы посоветоваться с ним до принятия решения. Держу пари, что исполнительный комитет даже не имел своего голоса. Но я точно знаю, что нас никто даже и не спрашивал. Это была чистой воды диктатура, простая и понятная. И в то же время удобная для всех.

К тому моменту, когда я пришел в компанию в 1966 году, мой босс Уильям Саломон, или Билли (как он предпочитал, чтобы к нему обращались), создал особую атмосферу в Salomon Brothers. Как лидер он был изобретателен и последователен. Если у него и возникали сомнения по поводу принятия того или другого решения, мы этого никогда не видели. И несмотря на то, что он был открытым и всегда готовым выслушать наши идеи, когда он говорил, что нужно идти направо, мы шли направо; если он говорил, что нам налево, никто и не думал двигаться в другом направлении. Мы знали о том, что нам не нужно было разрываться на части. Он устанавливал правила и сам им подчинялся. Было ли это «неписанным законом» компании – поступать так, чтобы не вводить в замешательство команду? Не знаю, но сам Билл этому правилу неукоснительно следовал. И когда он считал, кто-то из сотрудников не отвечает данным стандартам, он незамедлительно собирал партнеров для того, чтобы убрать нарушителя – независимо от статуса человека в компании, это было последнее, на что обращалось внимание.

Каждый из нас в любое время мог прийти к Биллу в кабинет. Со всеми он бы на «ты», независимо от того, какую должность человек занимал. Нужно ли было сотрудникам Salomon обязательно выходить на пенсию в 65 лет? Сам Билли ушел в 63 года, когда почувствовал, что силы его оставляют. Для него не было определенного свода законов и правил. Он сам являл собой пример. Он был человек дела, никогда не бросал слов на ветер. И все остальные тянулись за ним.

Джон Гутфройнд тоже был отличным лидером, но мне всегда казалось, что у него слишком высокий уровень социальной зависимости. Мнение последнего человека, с которым он встречался, всегда определяло итог дня. В общем, мне это сыграло на руку, когда я отчаянно пытался спасти свою карьеру. Если мне удавалось последним поговорить с Джоном и убедить его в своей правоте, он мог встать на мою сторону, даже если все члены исполнительного комитета были с этим не согласны. Но, оглядываясь назад, могу сказать, что ему было очень сложно руководить компанией после того, как Билли передал ему бразды правления. Самые умные из нас поняли, что должны быть готовы к непредсказуемости, левый поворот мог легко стать правым. Такой стиль привел к расколу внутри компании. В отличие от Билли, Джон консультировался со всеми заинтересованными сторонами, прежде чем он принимал какое-либо решение. Несмотря на все благородство намерений, именно эта нерешительность повлияла на мнение избирательного комитета и, как следствие, на завершение карьеры Джона. Сравнивая лидерские качества Джона Гутфройнда и Уильяма Саломона, могу сказать, что, несмотря на твердость принципов Джона, его искренность, чуткость, стремление к равноправию, его стиль управления был менее эффективным. Что действительно отличало Билли от Джона – так это то, что Джон лучше всего разбирался в ценных бумагах, в то время, как Билли – в людях. Я не думаю, что им бы понравилось такое сравнение, но считаю, что самые лучшие времена для фирмы были в период их совместного руководства. У каждого были свои сильные стороны. Без Джона Билли было бы нелегко разобраться в вопросах финансового инжиниринга, поскольку в то время рынок ценных бумаг стремительно развивался и становился более сложным с введением таких понятий, как деривативы, свопы, ценные бумаги, обеспеченные залогом, и т. д. Если бы не Билли, Джону было бы нелегко управлять людьми, особенно когда организация разрослась до нескольких тысяч сотрудников по всему миру. И до того, как Билли ушел из компании в 1978 году, это была самая лучшая команда.

После того, как партнерство распалось, а моя карьера трейдера стала стремительно затухать, я начал убеждать Джона, что ему необходим помощник, который мог бы в случае чего его «встряхнуть», проанализировать его решения и помочь отточить его ответные реакции. Он со мной не согласился. Возможно, он не находил меня достаточно компетентным. А может, он просто не хотел, чтобы кто-то заглядывал ему через плечо. В любом случае, предложение рассмотреть мою кандидатуру в таком качестве не сработало.

* * *

Я пришел в ветхое здание на Уолл-стрит, 60, где находился офис Salomon, в июне 1966 года и первое свое лето провел в «клетке», вручную пересчитывая ценные бумаги. Мокрые от жары, мы сидели в душных банковских склепах в одном белье, и только упаковка из шести банок пива, периодически появляющаяся в офисе, могла немного скрасить наши будни. Каждый день после обеда мы подсчитывали наши миллионы долларов фактических облигаций и акционерных сертификатов для того, чтобы отправить их в банки как обеспечение суточного кредита. На следующее утро нам было необходимо вернуть сертификаты клиентам, и мы ждали, когда взъерошенные старички, заполняя улицы Южного Манхэттена, начнут разносить неименные акции и облигации от одной двери к другой. Получив сертификаты обратно, мы вносили их в оборотный капитал компании. К началу 1980-х, во времена компьютерных технологий, такие причудливые схемы выглядели бы уже так же нелепо, как конный экипаж. Но не тогда.

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.