

BLACKSTONE



СТИВЕН ШВАРЦМАН

CEO Blackstone

# АКСИОМЫ ШВАРЦМАНА

ПРИНЦИПЫ УСПЕХА  
ОТ СОУЧРЕДИТЕЛЯ КРУПНЕЙШЕЙ  
ИНВЕСТКОМПАНИИ В МИРЕ

УДК 334  
ББК 65.290(4Вел)  
ШЗЗ

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

**Шварцман, Стивен.**

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

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

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

ISBN 978-5-04-117512-2

© Шереметьева В., перевод, 2023  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

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

Издание для дополнительного образования

МНЕ ЗВОНЯТ ПРЕЗИДЕНТЫ

ШВАРЦМАН СТИВЕН

АКСИОМЫ ШВАРЦМАНА

Принципы успеха от соучредителя крупнейшей инвестиционной компании в мире

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

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

Страна происхождения: Российская Федерация  
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»

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

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Өндүрүш: «ЭКСМО» АКЖ Баспасы,

123308, Ресей, кала Москва, Зорге көшөсү, 1 үй, 1 гымарат, 20 кабат, офис 2013 ж.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru).

Тауар белгиси: «Эксмо»

Интернет-магазин: [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

Интернет-магазин: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Интернет-дуken: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорты үшін «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.

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

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

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өндiргiн мөллекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған



eksmo.ru

Официальный  
интернет-магазин  
издательства «Эксмо»



Хотите стать  
автором «Эксмо»?



БОМБОРА  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

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

[bombora.ru](http://bombora.ru) [bomborabooks](https://bomborabooks.ru) [bomborabooks](https://bomborabooks.ru)

В электронном виде книги издательства вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

ЛитРес:  
одна книга до книг



ISBN 978-5-04-117512-2



9 785041 175122 >

■ ПИТАЙ-ГОРОД

Дата изготовления / Подписано в печать 22.05.2023. Формат 72х96<sup>1/16</sup>. Гарнитура «Arno Pro».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 32,0. Тираж экз. Заказ

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| СОЗДАЮТСЯ, А НЕ РОЖДАЮТСЯ ..... | 7 |
|---------------------------------|---|

### УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| ДЕЙСТВУЙТЕ С РАЗМАХОМ .....                           | 17 |
| ВСЕ ВЗАИМОСВЯЗАНО .....                               | 40 |
| «ДЕРЖИТЕ ЗА СТОЛ»: СОВЕТЫ ПРОХОДЯЩИМ СОБЕСЕДОВАНИЕ .. | 65 |
| ЛУЧШИЙ СПОСОБ УЧИТЬСЯ — ЭТО ДЕЛАТЬ .....              | 69 |
| ВСЕ СДЕЛКИ — ЭТО КРИЗИСЫ .....                        | 79 |
| ДЕНЬГИ — ПЛОХОЕ ЛЕКАРСТВО В ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ .....    | 88 |

### ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ПРОБЛЕМА, ТЕМ МЕНЬШЕ КОНКУРЕНЦИЯ.....                 | 105 |
| ЗВОНИТЕ, ЗВОНИТЕ И ЗВОНИТЕ .....                                  | 121 |
| ИДИТЕ ТУДА, КУДА ДРУГИЕ НЕ ПОЙДУТ .....                           | 131 |
| НЕ УПУСКАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ УПУСКАТЬ. ....           | 141 |
| ЦИКЛЫ: ИНВЕСТИРОВАНИЕ ПРИ ПОДЪЕМАХ И СПАДАХ .....                 | 160 |
| В ФИНАНСАХ НЕТ ХРАБРЫХ СТАРИКОВ .....                             | 163 |
| НЕ ТЕРЯЙТЕ ДЕНЬГИ!!! РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО<br>ПРОЦЕССА ..... | 174 |
| КОЛЕСО КРУТИТСЯ ВСЕ БЫСТРЕЕ.....                                  | 177 |

### ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| РАСШИРЯЙТЕСЬ.....                                    | 187 |
| ОБРАЩАЙТЕСЬ ЗА ПОМОЩЬЮ, ЕСЛИ ОНА ВАМ НУЖНА.....      | 205 |
| ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: НИКТО НЕ СКАЖЕТ ВАМ О БОЛИ..... | 215 |
| СТАРАЙТЕСЬ РАССЛЫШАТЬ ДИССОНИРУЮЩИЕ НОТЫ .....       | 218 |
| ВРЕМЯ РАНИТ ВСЕ СДЕЛКИ .....                         | 229 |
| НАГРУЖАЙТЕ ЛОДКУ.....                                | 237 |

## **БЕГ В ПРОРЫВ**

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

## СОЗДАЮТСЯ, А НЕ РОЖДАЮТСЯ

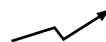
Весной 1987 года я прилетел в Бостон, чтобы встретиться с группой благотворителей Массачусетского технологического института. Я пытался собрать деньги для первого инвестиционного фонда компании Blackstone и поставил цель — миллиард долларов. Это сделало бы нас крупнейшим фондом, первым в своем роде и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

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

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

Получив с десяток отказов, я начал паниковать.

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



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

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

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

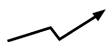
«О, сегодня пятница. Они только что ушли», — сказал он.

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

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

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

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





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

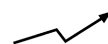
За последние недели это был день, когда я был ближе всего к заключению сделки.

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

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

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

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





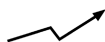
Дрю Фауст, президент Гарварда, приехала навестить меня в Нью-Йорке в 2010 году. Большую часть времени мы беседовали об управлении крупными организациями. Уволившись из Гарварда в 2018 году, Дрю нашла подробные записи, которые вела во время нашей встречи. Она отправила их мне. Среди многих мыслей, которые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

Именно это произошло со мной.

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

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

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



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

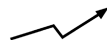


Я рос в пригороде Филадельфии, населенном представителями среднего класса. С детства впитывал ценности Америки 1950-х годов: честность, прямоту и трудолюбие. Родители давали мне немного карманных денег, которых хватало лишь на обед в столовой. Если мы с братьями хотели чего-то большего, то нам на это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

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

Как я этого добился?

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

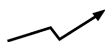


В колледже я прилежно учился, искал приключений и инициировал проекты по улучшению нашего сообщества. Я учился слушать людей и старался обращать внимание на их скрытые потребности. Пытался быть бесстрашным, когда дело доходило до решения сложных проблем. Но я никогда не думал, что буду заниматься бизнесом.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

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



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



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

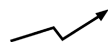
Клиенты Blackstone — крупные институциональные инвесторы, пенсионные, университетские и государственные инвестиционные фонды, страховые компании и индивидуальные инвесторы. Наш долг — создавать долгосрочную ценность для инвесторов, компаний и активов, в которые мы инвестируем, а также сообществ, с которыми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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

И я никогда не сдаюсь.

# УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

---

---

Действуйте с размахом

Все взаимосвязано

«Держите за стол»: советы проходящим собеседование

Лучший способ учиться — это делать

Все сделки — это кризисы

Деньги — плохое лекарство в трудной ситуации

---

---