

# **Чого вартий успіх. Уроки досягнення досконалості**

## Про книгу

Довгоочікувана книга Стефана А. Шварцмана — генерального директора, голови та співзасновника інвестиційної компанії Blackstone. Він — мільярдер, філантроп та діяч, думкою якого цікавляться очільники держав. Проте за цими досягненнями стоїть людина, котра все життя навчалась і розмірковувала про те, чого вартує досконалість. Це історія автора, яка покаже, як домогтися процвітання, будувати та розвивати бізнес. Його уроки досягнення досконалості ефективні для кожного: студента, підприємця, мецената, керівника чи просто людини, яка шукає шлях для ефективного втілення свого потенціалу.

# СТЕФАН А. ШВАРЦМАН

Генеральний директор,  
голова та співзасновник  
компанії Blackstone

## Чого вартий успіх

Уроки  
досягнення  
досконалості



## Анотація

*Довгоочікувана книга Стефана А. Шварцмана — генерального директора, голови та співзасновника інвестиційної компанії Blackstone.*

*Він — мільярдер, філантроп та діяч, думкою якого цікавляться очільники держав. Проте за цими досягненнями стоїть людина, котра все життя навчалась і розмірковувала про те, чого вартує досконалість.*

*Це історія автора, яка покаже, як домогтися процвітання, будувати та розвивати бізнес. Його уроки досягнення досконалості ефективні для кожного: студента, підприємця, мецената, керівника чи просто людини, яка шукає шлях для ефективного втілення свого потенціалу.*

ISBN 978-966-993-565-6

Copyright © 2019 by Stephen A. Schwarzman

© Глінка В., переклад, 2020

© ТОВ «Форс Україна», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2021

## Стають, а не народжуються

Навесні 1987 року я прилетів до Бостона на зустріч із командою інвестиційного фонду Массачусетського технологічного інституту (МТІ). Я намагався зібрати гроші для першого інвестиційного фонду *Blackstone*, і моєю метою був один мільярд доларів. Ми стали б першим найбільшим фондом такого виду і третім за величиною у світі. Це була амбіційна мета. Але я завжди вірив, що досягати великих цілей так само важко, як і маленьких. Різниця лише у масштабі наслідків. Оскільки за раз можна впоратися лише з однією значною метою, то важливо йти саме до тієї, яка варта всіх майбутніх зусиль та уваги.

Проте після безлічі відмов я почав панікувати.

Ми з Пітом Пітерсоном започаткували *Blackstone* у 1985 році із великими сподіваннями і продуманою стратегією. Але справи йшли не так, як ми планували. Ми покинули Волл-стріт, а саме відомий інвестиційний банк *Lehman Brothers*, в якому Піт був генеральним директором, а я керував найбільш завантаженим відділом злиттів і поглинань (ЗіП) у світі. Проте зараз ми ризикуємо стати посміховиськами. Якщо не зможемо зібрати гроші, то всі сумніватимуться у нашій бізнес-моделі. Наші колишні суперники сподівалися, що ми підемо на дно, а я боявся, що їхні мрії здійсняться.

Напередодні я підтвердив нашу зустріч із МТІ й разом із Пітом приїхав на Массачусетс-авеню; ми були готові поговорити про наші плани і отримати обіцянку вкласти гроші в наш фонд. Ми знайшли двері із табличкою «Фонд МТІ» й постукали. Ніхто не відповів. Ми постукали вдруге, втретє і вчетверте. Я перевірів записник, аби переконатися, що ми прийшли за адресою. Піт, якому було 61, на 20 років більше, ніж мені, й який, перш ніж перейти в *Lehman*, працював секретарем

із питань торгівлі при Президенті Ніксоні, стояв нахмурений за мною.

Нарешті прибиральник, який проходив повз, зупинився. Ми сказали, що приїхали на зустріч із людьми із фонду.

— Отакої. Сьогодні п'ятниця. Вони вже давно пішли, — мовив він.

— Але нам призначили зустріч на третю дня, — заявив я.

— Я бачив, як вони пішли. Вони повернуться в понеділок зранку.

Ми з Пітом вийшли із будівлі як у воду опущені. Почався дощ. Ми не були готові до такої погоди: у нас не було ані парасольок, ані дощовиків. Отож, вирішили зачекати в адміністративній будівлі МТІ, поки мине злива. Двадцять хвилин по тому дощ іще посилювався.

Я мав щось зробити. Відтак вибіг на вулицю, щоб спробувати зловити таксі. Умить я став мокрий як хлющ. Одяг висів на мені як ганчір'я, очі й обличчя заливала вода. Щоразу, коли я думав, що зловив таксі, хтось забирав його у мене з-під носа. У відчаї і мокрий, я помітив таксі, що зупинилося на червоне світло, і побіг до нього. Я постукав у заднє вікно і показав розм'яклу двадцятку, сподіваючись підкупити пасажирів, щоб він узяв нас із собою. Він вирячився на мене у вікно через підняте скло. Я, мабуть, мав дивакуватий вигляд, коли тарабанив у вікно у промоклому костюмі. Він відмовив мені. Двоє інших людей зробили те саме. Я підняв пропозицію до тридцяти доларів, і нарешті хтось погодився.

Нічого більш схожого на угоду у мене не було вже багато тижнів.

Я помахав Піту, і він повільно рушив до мене, щокроку стаючи більш сердитим і мокрим. Волосся прилипло йому до голови так, ніби він стояв під душем. Піт зник до того, що машини чекають на нього, а водії тримають парасольки, коли він сідає в авто і виходить. Але півтора роки тому ми вирішили почати спільну справу. Коли він ішов через калюжі до мене,

його обличчя красномовно говорило, що він шкодує про те рішення.

Ще не так давно ми з Пітом могли зателефонувати будь-кому в корпоративній Америці або урядах по всьому світу і знайти тих, хто нас слухатиме. Ми не думали, що починати власну справу буде просто. Але й не уявляли, що у п'ятницю ввечері мокрі до нитки сидітимемо у залі очікування аеропорту Логана і не отримаємо жодного долара за свої зусилля.

Кожному підприємцю знайоме це відчуття: момент відчаю, коли все, що ти усвідомлюєш, — це велетенська прірва між тим, де ти є зараз, і тим, як ти уявляєш своє життя і бізнес. Коли ти досягнеш успіху, то люди бачитимуть лише успіх. Якщо ж ти зазнаєш поразки, то вони бачитимуть лише поразку. Люди рідко помічають поворотні моменти, які могли повести тебе зовсім у іншому напрямку. Та саме на таких поворотних етапах ти засвоюєш найважливіші уроки про бізнес і життя.

\* \* \*

У 2010 році Дрю Фауст, тодішня президент Гарварду, приїхала до Нью-Йорка, щоб побачитись зі мною. Ми поговорили про різне, але найбільше часу приділили управлінню великими організаціями. Покинувши Гарвард у 2018 році, вона знайшла багато нотаток із цієї нашої зустрічі і надіслала мені. З написаного мені в очі впало одне: «Найкращими директорами стають, а не народжуються. Вони всотують інформацію, вивчають власний досвід, вчать на власних помилках і розвиваються».

Це точно про мене.

Невдовзі після зустрічі із Дрю я розмовляв із Генком Полсоном. Це колишній міністр фінансів США і гендиректор *Goldman Sachs*. Він порадив мені переглянути свої старі записники, зафіксувати на диктофон власні думки про

розбудову й управління організацією, а потім наказати комусь транскрибувати аудіозаписи, щоб вони були у мене на випадок, якщо я колись захочу опублікувати їх. Я подумав, що мій досвід буде цікавий багатьом, тому все ж дослухався до його поради.

Я регулярно виступаю перед студентами, директорами, інвесторами, політиками і людьми із неприбуткових організацій. Найчастіше я чую запитання про те, як ми збудували і тепер керуємо *Blackstone*. Людям подобається слухати про те, як ти уявив, започаткував і розвинув організацію та культуру, яка приваблює дуже талановитих людей. Їм також хочеться знати, якою людиною треба бути, щоб погодитися на такий виклик, — які риси, цінності та звички повинні бути у такої людини.

Я ніколи не хотів писати мемуари, в яких у хронологічній послідовності записаний кожен момент мого життя. Натомість я вирішив обрати події та епізоди, з яких я отримав важливі уроки про світ і роботу в ньому. Ця книга — це збірка поворотних моментів, які зробили мене таким, який я є сьогодні, й уроків, які я вивчив завдяки їм. Сподіваюсь, це буде вам корисно.

\* \* \*

Я виріс у Філадельфії, у передмісті для середнього класу, де увібрав цінності Америки 50-х: честь, відвертість і наполеглива праця. Батьки давали мені лише кишенькові, тому ми із братами повинні були заробляти, якщо хотіли більше. Я працював у нашій сімейній крамниці білизни, ходив від дверей до дверей і продавав шоколадки та лампочки, доставляв телефонні довідники і почав свою справу зі стрижки газонів — мої молодші брати-близнюки стали моїми співробітниками на неповний день. Вони отримували половину того, що їм платили за роботу, а я забирав решту за те, що знаходив їм



клієнтів. Справа протрималась аж три роки, поки у нас не відбувся страйк робітників.

Сьогодні в моєму розкладі багато можливостей, які я й уявити не міг: зустрічі із очільниками держав, директорами корпорацій, медійними персонами, фінансистами, законотворцями, журналістами, президентами університетів і лідерами видатних культурних установ.

Як мені це вдалось?

У мене були чудові вчителі. Батьки прищепили мені такі цінності, як чесність, порядність, жага до досягнень і щедрість. Мій шкільний тренер із легкої атлетики Джек Армстронг допоміг мені розвинути високу стійкість до болю, а також зрозуміти важливість підготовки — все це ключові настанови для підприємця. У змаганнях із бігу поруч із моїм шкільним найкращим другом Боббі Браянтом я навчився вірності і зрозумів, що означає бути частиною команди.

У коледжі я наполегливо вчився, любив пригоди й організовував проекти, щоби допомогти нашій громаді. Я навчився слухати людей, звертати увагу на те, що вони хочуть і що їм треба, навіть тоді, коли вони про це мовчать, а також бути безстрашним, коли справа доходить до складних проблем. Проте я ніколи не уявляв себе у бізнесі; до сьогодні я ніколи не проходив курс економіки. Коли я починав на Волл-стріт у фірмі *Donaldson Lufkin Jenrette*, яка займалася цінними паперами, то не знав, чим саме вони такі цінні — ті папери, а знання з математики у мене були в найкращому разі скромними. Мої брати ніколи не пропускали нагоди висловити свій подив: «Ти, Стіве? У фінансах?».

Але свій брак знань основ економіки я компенсував здатністю помічати закономірності й розробляти нові рішення і парадигми, а також наполегливістю у втіленні своїх ідей. Фінанси стали для мене засобом пізнання світу, формування відносин, вирішення складних проблем і втілення амбіцій. Вони також дали змогу мені спростити складні проблеми

шляхом зосередження уваги лише на двох-трьох складових частинах, які визначають результат.

\* \* \*

Створення *Blackstone* стало найважливішим особистим викликом у моєму житті. Фірма пройшла тривалий шлях із того часу, як ми з Пітом у дощ стояли під будівлею МТІ. Сьогодні це найбільша у світі компанія з управління альтернативними активами. Традиційні активи — це готівка, акції й облигації. Поняття «альтернатива» дуже широке й охоплює майже все інше. Ми будуємо, купуємо, ремонтуємо і продаємо компанії та нерухомість. У компаніях, в які ми інвестуємо, працює понад півмільйон людей. Це робить *Blackstone* і компанії, в які ми вкладаємо гроші, одними із найбільших роботодавців США і навіть світу. Ми шукаємо найліпших менеджерів гедж-фондів і даємо їм гроші для інвестицій, також позичаємо кошти компаніям та інвестуємо у цінні папери.

Серед наших клієнтів є інституційні інвестори, пенсійні фонди, державні інвестиційні фонди, фонди університетів, страхові компанії та приватні інвестори. Наш обов'язок — створити довгострокову вигоду для наших інвесторів, компаній і активів, у які ми інвестуємо, і для громад, в яких працюємо.

Ми в *Blackstone* досягли таких непересічних успіхів завдяки нашій культурі. Ми віримо у меритократію і досконалість, відкритість і честь. І ми дуже стараємося наймати лише тих людей, які поділяють ці цінності. Ми зациклені на управлінні ризиками і ніколи не втрачаємо гроші. Ми віримо в інновації і розвиток — постійно ставимо запитання, щоби спрогнозувати події і змінитися відповідно до прогнозів, а не чекати, поки реальність змусить нас до змін. У фінансах немає патентів. Хороша фірма із високими прибутками сьогодні може бути

поганою фірмою із низькими прибутками завтра. Через конкурентів і нестабільність, якщо ви покладаєтеся лише на одну сферу бізнесу, ваша організація може не вижити. У *Blackstone* ми зібрали неперевершену команду, і наша спільна місія полягає в тому, щоби бути найкращими у світі в тому, що ми робимо. Із такою високою планкою дуже легко оцінювати наші успіхи.

Із розвитком і розширенням *Blackstone* у мене виникло багато різних можливостей поза бізнесом. У мене й думки не виникло б, що уроки, які я отримав як підприємець і перемовник, а також стосунки, які я сформував в індустрії, уряді, освітньому секторі й світі неприбуткових організацій, одного дня дадуть мені змогу очолити Центр виконавського мистецтва імені Джона Ф. Кеннеді у Вашингтоні, округ Колумбія, або започаткувати престижну програму для студентів у Китаї — Стипендіальну програму Шварцмана. Я радий, що мені вдалося застосувати до філантропії такі самі принципи, які я використовую у бізнесі: визначати і вирішувати складні проблеми за допомогою творчих, продуманих рішень. Зведення першого унікального студентського і культурного центру на території студентського містечка Єлю, заснування коледжу, який зробить МТІ першим університетом із вивчення штучного інтелекту у світі, або створення ініціативи в Оксфорді для перегляду підходу до вивчення гуманітарних наук у ХХІ столітті — сьогоднішні мої проекти зосереджені на використанні ресурсів для зміни парадигми, тобто вони безпосередньо впливають на життя, а не значаться лише рядком у статті витрат. Для мене честь віддати більш ніж один мільярд доларів на підтримку непересічних проектів, вплив яких значно перевершить їх фінансову цінність і точно переживе мене.

Я також провів чимало часу за телефонними розмовами або на зустрічах із високими урядовцями із усього світу, в яких були проблеми, але не було варіантів їх вирішення. Я досі щоразу

дуже дивуюся, коли до мене звертається світовий лідер і просить поради або цікавиться моєю думкою про внутрішньодержавні або міжнародні питання. Щоразу я намагаюся допомогти, як можу.

Сподіваюся, що уроки із цієї книги стануть корисними для вас, хай хто ви є — студент, підприємець, менеджер, член команди, який хоче зробити свою організацію ліпшою, або просто людина, яка прагне максимально реалізувати свій потенціал.

Для мене найбільша винагорода в житті — це створювати щось нове, неочікуване, із потужним впливом. Я в постійному пошуку досконалості. Коли люди цікавляться, як я досяг успіху, то моя проста відповідь завжди однакова: я бачу унікальну можливість і роблю все, щоби нею скористатись.

Я ніколи не здаюся.

# Позбутися перешкод

## Ризикуй

Крамниця «Занавіски і текстиль Шварцмана» знаходилася під мостом метро у районі Френкфорд, місто Філадельфія, де живе середній клас. У крамниці можна було купити занавіски, постільну білизну, рушники та інші товари для дому. Покупців було багато, товари хороші, ціни помірні, постійних клієнтів також було вдосталь. Мій батько, який успадкував магазин від мого дідуся, знав справу і був привітний. Йому подобалося вести бізнес так, як це робилось завжди. Попри його розум і важку роботу, в нього не було бажання вийти за межі зони комфорту.

Я почав працювати у крамниці, коли мені було десять. Тоді мені платили десять центів на годину. Невдовзі я попросив дідуся підвищити мені зарплату до двадцяти центів на годину. Він відмовився.

— Чому ти думаєш, що заслуговуєш на двадцять центів на годину?

Узагалі-то я не заслуговував. Коли приходила клієнтка із записаними розмірами вікна і питала, скільки тканини знадобиться на занавіски на таке вікно, у мене не було ані найменшого уявлення про те, як це визначити і що їй відповісти. Та й бажання навчитися цього у мене також не було. Під час різдвяного сезону, щоп'ятниці ввечері і щосуботи мене ставили на продаж лляних хустинок літнім пані. Годинами я відкривав коробки із майже однаковими хустинками, які коштували менше долара, а потім, коли клієнтка робила вибір або якщо їй нічого із запропонованого не сподобалось, знову складав їх у коробки. За чотири роки роботи тут із буркотливої дитини я перетворився на язикатого підлітка.

Особливо мене засмучувало те, як негативно ця робота впливала на моє соціальне життя. Замість того щоб іти на футбол чи шкільні танці, я повинен був стирчати у крамниці, відірваний від світу, в якому хотів бути.

І хоч я ніяк не міг опанувати мистецтво загортання покупок, я бачив, що крамниця Шварцмана має потенціал. Найвеличніше покоління повернулося із Другої світової. Настала ера миру і достатку. Зводились будинки, розширювались передмістя, зростала народжуваність. Це означало, що для нових спалень і ванних кімнат потрібно більше текстилю. Чому у нас була лише одна крамниця у Філадельфії? Коли Америка думає про текстиль, вона повинна думати про крамницю Шварцмана. Я міг уявити мережу наших крамниць, що простягалася від одного узбережжя до іншого, як *Bed Bath & Beyond* сьогодні. Задля такого майбутнього я був готовий складати-розкладати хустинки. Мій батько думав по-іншому.

— Добре, — сказав я, — ми можемо розширитися лише у Пенсильванії.

— Ні, — відповів він. — Не думаю, що я хочу це робити.

— А, можливо, Філадельфія? Це буде не так складно.

— Мені справді це не цікаво.

— Як тобі може бути це не цікаво? — наполягав я. — У нас стільки клієнтів. Ми можемо бути як *Sears* (на той момент вони були на підйомі). Ми можемо вирости.

— Стів, — мовив він, — я дуже щасливий чоловік. У нас хороший будинок. У нас дві машини. У мене вистачить грошей, щоб відправити тебе і твоїх братів до коледжу. Що ще мені треба?

— Ідеться не про потреби, а про бажання.

— Я цього не хочу. Мені це не потрібно. Це не ошчасливить мене.

Я похитав головою:

— Я не розумію. Це ж гарантований успіх.

Сьогодні я розумію. Можна навчитися бути керівником. Можна навчитися бути лідером. Але не можна навчитися бути підприємцем.

Моя мама Арлін, непосидюча й амбітна жінка, чудово доповнює мого батька. У неї було бачення того, як наша родина завойовує світ. Одного разу вона вирішила навчитися ходити під вітрилом — думаю, вона уявляла нас як родину Кеннеді зі скуйовдженим від вітру волоссям у селищі Гаянніс Порт. Тому вона купила вітрильник, навчилася ним управляти й записувала нас на перегони, в яких сама була за штурвалом, а тато робив те, що йому казали. Вона здобула багато трофеїв. Ми з братами-близнюками завжди захоплювались її жагою до змагань і волею до перемоги. В інший час вона могла б бути гендиректоркою великої корпорації.

Ми жили у цегляному будинку на Оксфорд-Серкл. У нашому районі мешкали винятково євреї. Я виріс на дитячих майданчиках, де валялися розбиті скляні пляшки, а навколо були діти із цигарками в зубах. Батька одного із моїх найліпших друзів, який жив недалеко від нас, убили мафіозі. Моїй мамі не подобалося бачити мене серед дітей у шкіряних куртках, які зависали в боулінгу на Кастор-авеню. Вона хотіла, щоб ми вчилися у кращих школах. Тому невдовзі після того як я пішов до молодшої школи, вона вирішила перевезти нас у ліпший район.

У Гантінгдон-Велі євреї були рідкістю: приблизно 1% населення. Усі переважно білі, належали до єпископальної або католицької церкви і були задоволені своєю долею. Мені здавалося, що тут усе було надзвичайно легко і просто. Ніхто не намагався мене образити чи залякати. Я добре навчався й очолив легкоатлетичну команду на змаганнях за чемпіонство штату.

У 60-х Сполучені Штати були наче центром економічного й соціального життя світу. Все, від громадянських прав і свобод до сексу та ставлення до війни, змінювалося, коли США

наростили свою присутність у В'єтнамі. Я був частиною першого покоління, яке з дитинства постійно бачило президента по телевізору. Наші лідери були не міфічними постатями; вони були близько до таких людей, як ми.

Навіть Абінгтонська старша школа приєдналася до цього руху змін, коли я був у десятому класі. Згідно із законом штату

Пенсильванія, щоранку ми слухали уривки із Біблії й читали молитви до Бога. Я був не проти, а родина Еллері Шемпп була. Вони були унітаріанами і вважали, що наполягання школи на християнських молитвах порушують їхні права за Першою і Чотирнадцятою поправками в Конституції. Справа Шемппів досягла Верховного суду США, який проголосував вісім проти одного на користь рішення про те, що Пенсильванський статут про молитви був неконституційний. Ця справа зробила Абінгтонську старшу школу предметом обговорень у всій країні; багато християн заявляли, що судовий процес був початком кінця їхньої релігії у державних школах.

\* \* \*

Наприкінці одинадцятого класу мене обрали президентом учнівської ради. На цій посаді я вперше відчув, що означає бути інноватором.

Мій батько, можливо, і забракував мою ідею перетворити «Занавіски і текстиль Шварцмана» на загальнонаціональну мережу крамниць, але тепер у мене було щось своє. Улітку між одинадцятим і дванадцятим класами ми родиною поїхали до Каліфорнії. Мама була за кермом, а я на задньому сидінні, де вітер із відчиненого вікна куйовдив моє волосся. Я уявляв, що можу створити на своїй новій посаді. Я не хотів бути просто ще одним іменем у довгому списку учнівських лідерів. Я хотів зробити щось таке, чого до мене навіть не думали робити. Я хотів запропонувати таку захопливу ідею, яку всій школі



захотілося б утілити разом зі мною. Поки ми їхали від одного узбережжя до іншого, я писав листівки колегам із учнівської ради, в яких пропонував випадкові ідеї, і надсилав їх на кожній зупинці. Вони сиділи вдома, відпочивали, поки я шукав досконалу ідею й завалював їх листівками.

Нарешті мене в дорозі осяяло. У Філадельфії знімали «Американську сцену» (*American Bandstand*) — телевізійне шоу для підлітків, яке вів Дік Кларк. У місті також були чудові радіостанції, такі як *WDAS* — одна із провідних афро-американських радіостанцій у країні. Я був одержимий музикою. Я слухав різне, від Джеймса Брауна до *Motown*, чудові ду-воп[1] гурти 50-х, а потім перейшов на *Beatles* і *Rolling Stones*. У школі неможливо було пройти коридором і не почути учнівські рок-гурти, які репетирують улюблені пісні у вбиральнях або на сходах — будь-де, де була хороша акустика. Одним із улюблених хітів була пісня *Tears on My Pillow* («Сльози на моїй подушці») гурту *Little Anthony and the Imperials*. У ній втілювалися слова та емоції старшої школи. «Сльози на моїй подушці, біль у моєму серці».

Я спитав себе: «Чи ж не було б круто, якби *Little Anthony and the Imperials* приїхали до нашої школи і виступили у спортзалі?». Звісно, вони жили в Брукліні (Нью-Йорк) і були на той час одним із найпопулярніших гуртів у країні, а у нас не було грошей. Та чому б ні? Це було б щось виняткове. Усі були б у захваті. Мав бути спосіб утілити це в життя, і я вирішив, що повинен за це взятися.

З того часу минуло п'ятдесят років, і я вже не пригадую всіх деталей. Було багато дзвінків, але кому саме, не пам'ятаю. Хай там як, а *Little Anthony and the Imperials* приїхали в Абінгтонську старшу школу. Я досі чую їхню музику, бачу їх на сцені й відчуваю піднесений настрій присутніх. Якщо ви сильно чогось хочете, то знайдете спосіб це отримати. Ви можете створити це з нічого. Не встигнете озирнутись, а у вас вже це в руках.

Та мало просто чогось хотіти. Якщо ви візьметесь за великі цілі, то на шляху до них вас неодмінно чекатимуть невдачі. Така вже ціна амбіцій.

Джек Армстронґ, мій тренер із легкої атлетики в Абінгтонській старшій школі, був середнього зросту, середньої статури, із зачесаним назад сивим волоссям. Щодня він одягав одну і ту саму футболку та спортивну куртку, вішав на шию той самий секундомір на шнурку. І щодня він приходив на роботу із тим самим позитивним, піднесеним настроєм. Він ніколи не кричав і не злився, лише трохи підвищував або знижував голос — невелика зміна тону, щоб донести свою думку. «Ти тільки глянь на цих хлопців. І ви хочете, щоб я повірив, що ви викладаєтеся на повну!». Не було і дня, щоб мене не нудило після тренування, так я старався.

Він міг дати нам завдання пробігти милю[2], але ми від цього в захваті не були. Кожен висловлював йому свою думку, але все одно знав, що ми в руках генія. Ми хотіли потішити його. Навіть узимку він не зменшував обертів. Він змушував нас бігати коло за колом навкруг шкільної парковки, яка була на схилі й з усіх боків обдувалася вітрами. Ми бігали із опущеними головами, щоб не послизнутися на замерзлому асфальті. Він стояв біля стіни в теплому пальто, шапці й рукавичках, усміхався і підбадьорював нас. У нашій школі не було особливого обладнання, але, поки наші суперники взимку били байдики, ми тренувались у несприятливих умовах. Навесні ми були готові. Ми ніколи не програвали.

Тренував він майбутніх олімпійців або шкільних бігунів. Тренер Армстронґ до кожного із нас ставився однаково, давав нам одну і ту саму настанову: «Біжи максимально швидко». Він не залякував і не заохочував нас щоразу нагородами. Він дозволяв нам самотійно з'ясувати, чого ми хочемо. Загальний рахунок команд, які він тренував за свою кар'єру, 186–4, тобто його команди програли лише чотири рази.

У 1963 році ми стали чемпіонами штату Пенсильванія в забігу на милю і нас запросили на спеціальну подію у Нью-Йорку, на вулиці Арморі-стріт, 168. Дорогою туди я сидів в автобусі зі своїм найліпшим другом Боббі Браян-том, темношкірим хлопцем вище метра вісімдесят, нашою суперзіркою. Боббі був таким добрим і привітним, що мало не вічність пробирався через шкільну їдальню, бо йому треба було зупинитись і перекинутись жартами із кожним столиком. У навчанні йому було важкувато, але на біговій доріжці стадіону йому не було рівних. Його батьки були зовсім бідні, тому за зароблені гроші я купив йому кросівки із шипами фірми *Adidas*. Це був дружній жест, але не тільки: у нових кросівках Боббі робив нашу команду кращою.

Шість команд стали на старті в останньому забігу. Я завжди бігав у першій частині забігу і ніколи не програвав на своєму етапі. Коли пролунав вистріл стартового пістолета, я вирвався вперед. Але на першому повороті відчув, як моє праве підколінне сухожилля надірвалось. Біль був раптовим і нестерпним. У мене був вибір: я міг зупинитись, що було б розумним рішенням для збереження мого здоров'я. Або я міг продовжити біг і дати нам шанс на перемогу.

Я побіг посеред доріжки, щоб змусити бігунів позаду обігати мене. Долаючи біль, я біг до кінця свого відрізка і дивився, як інші мене обганяють. Я передав паличку нашому бігуну другого відрізка, відстаючи від лідера метрів на десять. Я пошкутьгав на поле, опустив голову і мене знудило. Я зробив усе, що зміг, але скоротити відставання було нереально. Я уявляв перемогу і з усіх сил працював для неї. Узимку я намотував кола крізь мороз і вітер. А тепер був упевнений, що ми програємо.

Та я стояв там, сперши руки на коліна, коли почув, як натовп почав зриватись, на закритому стадіоні крики здавалися вдвічі гучнішими. Мій партнер по команді на другому відрізку почав скорочувати дистанцію. Глядачі на

балконі зняли свої кросівки і почали стукати ними об металеві перекладки. Після третього відрізка відставання було метрів десять. Це дуже багато. Найкращий бігун Бруклінської старшої школи для хлопців, найкращий бігун у місті очікував на паличку від свого партнера по команді. Олі Гантер — це хлопець зростом сантиметрів 190 із поголеною головою, широкими плечима, вузькою талією і надзвичайно довгими ногами; він був просто створений для бігу. Нікому ще не вдавалося його перемогти. Бігуном останнього відрізка у нашій команді був Боббі.

Я дивився, як Боббі рушив на рівній дерев'яній підлозі. У його очах — шалена напруга, погляд спрямований на Гантера. Крок за кроком він наздогнав його. Я знав Боббі ліпше за інших, та навіть я не міг сказати, звідки в нього взяли сили для перемоги, як йому не забракло духу. Просто перед стрічкою фінішу він рвонув уперед. Йому вдалось! Натовп оскаженів. Як це сталось? Це були нелюдські зусилля. Після забігу він підійшов до мене на поле. Він простягнув свої довгі руки й обійняв мене:

— Я зробив це для тебе, Стів. Я не міг тебе підвести.

Спільні тренування і змагання обох нас зробили ліпшими.

\* \* \*

У дванадцятому класі я усвідомив, що Гарвард — це найвідоміший університет Ліги плюща в Америці. Я був переконаний, що мій послужний список посприє зарахуванню туди. Однак з'ясувалося, що Гарвард зі мною був не згоден. Вони внесли мене в список очікування. Тренер Армстронг порадив мені піти в Принстон та приєднатися до команди з легкої атлетики і навіть допоміг мені із цим. Зухвалий підліток, я відмовився від цієї ідеї, бо вважав, що Принстон хоче мене лише через мої спортивні заслуги. Мене взяли в Єль, але я був

зациклений на Гарварді — він був частиною мого уявлення про моє майбутнє. Тож я вирішив зателефонувати голові комісії із зарахування в Гарвард і переконати його взяти мене в їхній університет. Я знайшов його ім'я і номер телефону комісії із зарахування, наміняв собі купу четвертаків для дзвінків із телефону-автомата. Я не хотів, аби батьки чули цю розмову; я мав це зробити сам. Кидаючи четвертаки в автомат, я буквально тремтів зі страху.

— Вітаю, я Стефан Шварцман із Абінгтонської старшої школи, що в Пенсильванії. Мене прийняли в Єль. У вас я у списку очікування, проте дуже хотів би вчитись у Гарварді.

— Як ви до мене прорвались? — спитав декан. — Я ніколи не говорю із батьками або абітурієнтами.

— Я попросив з'єднати мене із вами — і мене з'єднали.

— Шкода, але цього року ми більше нікого не беремо зі списку очікування. Перший курс уже повністю набрано.

— Це помилка, — запевнив його я. — Я буду дуже успішним і ви будете надзвичайно раді, що прийняли мене до Гарварду.

— Я впевнений, що ви досягнете успіху, але Єль — це хороший заклад, вам там сподобається.

— Звісно, — наполягав я, — але я телефоную, бо хочу навчатися у Гарварді.

— Розумію, але допомогти вам не зможу.

Я повісив слухавку і не встояв на ногах. Я переоцінив свою здатність переконувати у власних чудових рисах. Я прийняв відмову і змирився із другим варіантом: Єль.

Під час фінальної промови як президента учнівської ради я говорив про свою філософію навчання, яка залишилася на диво незмінною впродовж мого життя:

*«Я переконаний, що навчання — це дисципліна. Мета дисципліни — навчитися думати. Опанувавши це, ми можемо опанувати професію, оцінити мистецтво або прочитати книгу. Освіта просто дає нам уміння цінувати виставу,*

*створену Богом, яка постійно змінюється, цінувати життя. Наші стосунки з друзями, участь у гуртках — усе це поповнює нашу скарбницю знань. Насправді ми ніколи не припиняємо вчитись, аж до самої смерті. Ми з колегами з учнівської ради сподіваємось, що ви усвідомите призначення освіти і не відступите від її основних принципів, а до кінця життя думатимете і в усьому сумніватиметеся».*

Того літа, коли батько забрав мене із літнього табору, де я був вожатим, він сказав мені, що я вступаю у світ, про який він нічого не знає. Він нікого не знав у Єлі і не знав нікого, хто колись там навчався. Він міг лише пообіцяти, що завжди любитиме мене і що на мене завжди чекатимуть удома. Окрім цього, я був один-однісінький.

\* \* \*

На першому курсі в Єлі я ділив дві спальні і кімнату для навчання із двома сусідами. На щастя, мені дісталась окрема спальня. Одним із сусідів був хлопець із приватної школи в Балтиморі. На стіні нашої вітальні він повісив нацистський прапор. А у скляному ящику тримав нацистські медалі та іншу атрибутику Третього рейху. Щовечора ми засинали під пісні з альбому під назвою «Армія Гітлера». Мій інший сусід практично весь перший семестр не змінював свою нижню білизну. До нового життя в Єлі мені довелося звикати.

Їдальня була у цегляній будівлі посеред студентського містечка. Її звели у 1901 році на честь двохсотого ювілею Єлю. Виникало враження, ніби на вокзалі зібралися сотні людей, щоб поїсти. Тарілки, прибори і таці на всіх столах, стільці шкрябають по підлозі. Уперше зайшовши туди, я зупинився і подумав: «Щось тут не так». Не так звучала моя їдальня в Абінгтоні. Мені знадобилося кілька секунд, щоб зрозуміти

різницю. Тут зовсім не було жінок. В Абінгтоні я знав усіх. Восени 1965 року в Єлі було десять тисяч студентів, чотири тисячі із яких були на першому-четвертому курсах. І я не знав нікого. Два пришепелкуваті сусіди, жодних дівчат і жодного знайомого обличчя. Мене переповнювала самотність. Усі і все було чужим.

І хоч я сказав тренеру Армстронгу, що не хотів іти в Принстон і там бігати, іронія була в тому, що в Єль я потрапив саме через легку атлетику. Я був одним із найшвидших бігунів на 100 ярдів[3] у Пенсильванії і бігав за абінгтонські команди-чемпіонки штату на дистанції 440 і 880 ярдів[4], які були четвертими в США. У мене були хороші оцінки і коефіцієнт SAT. Але мене взяли за біг і для бігу.

У Єлі тоді був відомий тренер Боб Гігек, який минулого року тренував Олімпійську збірну США. Нові бігуни приходили на тренування, брали картку із завданнями і потім бігали поодиноці. Не було тренера Армстронга, який допомагав розкрити в тобі найкраще. Немає партнерів по команді, із якими можна посміятись і пожартувати, немає для кого бігти аж до блювоти. Я подумав: найліпше, що я можу зробити, — це здобути чемпіонство Ліги плюща з легкої атлетики. Проте для цього я мав тренуватись із тренером без ентузіазму і командою, якій немає до мене діла.

Тому, хай як це не схоже на мене, я пішов із команди. Я ще не знав, чого хочу, але легка атлетика, яка так вплинула на моє формування, більше не допомагала мені.

З'ясувалося, що до навчання тут я був не готовий. Я обрав незвичайну спеціалізацію — культура і поведінка, академічне творіння 60-х, що поєднувало психологію, соціологію, біологію й антропологію. Я обрав цю спеціальність, бо вона звучала цікаво: глибоке вивчення людини, яке допоможе мені зрозуміти цілі і мотивацію людей. Але мені бракувало основної бази знань. На моїй спеціальності було лишень вісім студентів, а нам призначили чотирьох викладачів. Багато моїх

одногогрупників були випускниками найпрестижніших шкіл у країні. Вони не просто знали одне одного, а ще й володіли дуже високим рівнем знань. Свою першу роботу із англійської мови і літератури я писав за твором Мелвілла «Писар Бартлбі». Я отримав 68. За другу роботу я отримав 66. Я міг завалити курс. Наставник Аластер Вуд запросив мене на розмову до свого кабінету. Він був молодим хлопцем, який одягався як літній викладач — твідовий светр і піджак із латками на ліктях, картата сорочка і зелена краватка.

— Містере Шварцмане, я хотів би поговорити про ваші письмові роботи.

— Тут нема про що і говорити, — відповів я.

— Чому?

— Мені було нічого сказати. І я погано це висловив.

— Боже, ви ж не дурний. Я не міг би сказати краще. Що ж, мені доведеться навчити вас писати, а після цього я навчу вас думати. Оскільки це неможливо робити одночасно, я дам вам відповіді на наступні кілька есе і ми зосередимося на письмі. А потім навчимося думати.

Він побачив мій потенціал і дав мені те, що мені було потрібно. Я ніколи не забуду його терплячість і доброту. Я зрозумів, що вчити — це не просто ділитися знаннями. Ви повинні позбутися перешкод на шляху того, хто вчиться. У тому випадку це була прірва між моєю освітою й освітою моїх одногогрупників. Тогоріч я перейшов від завалу курсу до потрапляння у список найкращих студентів. Я став найліпшим на своїй спеціальності.

\* \* \*

Після першого року мені потрібна була пригода, щось не схоже на мою звичну роботу влітку. Літо на морі я хотів провести в екзотичних портах. Це мало допомогти мені



відпочити від студентського містечка, де навчаються винятково хлопці. Я спробував знайти роботу в доках у Нью-Йорку, але профспілка портових вантажників, якою тоді керувала мафія, не хотіла брати студента без зв'язків. Вони порекомендували мені піти до скандинавської спілки моряків у Брукліні, попередивши, що там платитимуть менше, але мене хоча б зможуть взяти на роботу. Я прийшов туди під кінець робочого дня і побачив оголошення про вакансії. У мене не було необхідних навичок для жодної із них. Але у приймальні мені сказали, що якщо я приєднаюсь до профспілки, то у мене буде місце для ночівлі, а завтра можна буде пошукати щось іще. Я пристав на цю пропозицію, але вночі мене розбудив велетенський моряк-скандинав, який намагався лягти до мене в ліжко. Я злякався, втік і спав на вулиці. Коли зійшло сонце, я пішов на ранкову службу у бабтистську церкву поблизу і почекав там до відкриття профспілки.

На дошці оголошень з'явилися нові вакансії. Про одну із них було написано просто: «Місце призначення невідомо». Я спитав чоловіка у приймальні, що це означає. Він сказав, що все залежить від вантажу. Ти дізнаєшся про те, куди пливеш, коли проходитемеш під мостом Вераццано-Нерроуз[5]. Якщо за мостом ви повертаєте ліворуч, то пливете в Канаду; якщо праворуч, то це Карибський регіон або Латинська Америка; а прямо, то Європа. Із вільних була лише вакансія прибиральника у моторному відсіку — найнижча посада на норвезькому танкері. Я погодився. Треба було стежити за чистотою у моторному відсіку, а особливо щоб не було розлитого мастила. Пройшовши під мостом Вераццано-Нерроуз, ми повернули праворуч і попрямували до Тринідад і Тобаго.

Наш раціон містив лише копчену рибу, жахливий сир і пиво. У моторному відсіку було так спекотно, що я міг пити пиво і спостерігати, як воно випаровується із моїх пор і осідає на шкірі. Коли я не працював, то читав праці Зігмунда Фройда, які

взяв із собою на судно. Я прочитав усі його книги. Мені не було особливо про що говорити із норвезькою командою. Але за потреби вони завжди приходили на допомогу. У барі у Тринідад я заговорив із «забороненою» дівчиною (я не знав, що вона була із кимось). Кулаки і стільці миттю залітали в різні боки, як у бійках в салунах у вестернах. Та мої товариші по команді стали на мій захист.

Після того як ми повернулися на північ у Провіденс, штат Род-Айленд, я сів на автобус до Брукліна, щоб знайти нову роботу. Мене взяли на приємніший корабель, датський фрахтувальник *Kirsten Skou*, весь білий із блакитними лініями. Тут я став помічником кока. Я прокидався о четвертій ранку, пік хліб і готував сніданок. Мені це дуже подобалось. Ми повернули ліворуч до Канади, забрали алкоголь і лісоматеріали та рушили в Колумбію по банани. Щоразу, коли ми зупинялись у порту, корабель треба було розвантажити за допомогою тенет. Контейнерів не було, тому весь процес тривав три або чотири дні. Це давало мені час познайомитись із портовим містом. У Санта-Марті я провів вечір на пляжі в барі, де світилися різдвяні вогники. Єдиний — перший і останній — раз у своєму житті я напився так, що втратив свідомість. Пізніше хтось привіз і викинув мене у доки. За два дні я прокинувся на кораблі весь у синцях. Мене, напевно, пограбували і побили. Товариші по команді знайшли мене і по черзі наглядали за мною. Коли я отямився, ми вже були в морі, а я ледве міг ходити. Ми вирушили в напрямку Картахени, Колумбія, через Панамський канал до Буенавертури. А потім настав час повертатися в Єль.

Після трьох місяців у морі важко було повертатись у сірій Нью-Гейвен. На першій шпальті *Yale Daily News* я побачив рекламу з рекомендацією: якщо ви пригнічені, зверніться до психіатра з університетського відділу здоров'я. Я вирішив спробувати. Психіатр мав вигляд, як у підручнику, — трубка і краватка-метелик. Я розповів йому про своє літо, кораблі, дівчат, порти і те, як не хотів повертатись до навчання.

— Звісно, ви не хочете, — сказав він. — Хто хотів би? Вам не потрібна терапія. У вас, так би мовити, «ломка». Потерпіть трохи. За кілька місяців усе налагодиться.

Він не помилився. Можливо, то був Фройд, або бари, або дівчата, яких я зустрів. Може, то було через випробування, на яке я зголосився і пережив. Поки мої одногрупники ціле літо грали в теніс і працювали в офісах, я обливався потом у моторному відсіку й ухилявся від кулаків у колумбійських барах. Але тепер я був готовий повернутись в Єль на власних умовах.

\* \* \*

Я переїхав у Девенпортський коледж, один із закладів Єлю, де на третьому курсі вчився майбутній президент Джордж Буш молодший. Їдальня тут була меншою за попередню. Тому, замість того щоб після обіду або вечері йти до себе в кімнату або до бібліотеки, я з горнятком кави сідав до будь-кого, хто там був, і приєднувався до розмови.

Аби заробити собі грошей, я взяв дозвіл на продаж канцтоварів і на сходах по всьому університету переконував студентів купити персоналізовані бланки. На зароблені гроші я купив стереосистему. Я любив слухати музику.

Я націлювався на «товариства старшокурсників», таємні братства, до яких входили найвизначніші студенти університету: капітани спортивних команд, редактори студентських видань, лідери *Whiffenpoofs* (група виконавців а капела). У цих братств були загадкові назви на кшталт «Череп і кістки», «Сувій і ключ», «Вовча голова», «Книга і змія». Якщо тебе приймали, то ти присягався ніколи не згадувати і не говорити про те, що відбувається за дверима братства. Найбільш ексклюзивним було братство «Череп і кістки». У мене було ще два роки для того, щоб привернути увагу його членів.

Я часто сідав на лавці у дворі Бренфордського коледжу, найгарнішого у Єлі, де слухав передзвін на Гаркнесській вежі і думав: *«Що мені зробити такого, щоб привернути увагу студентів? Щось незвичне?»*. Одним із моїх найбільш незвичних досягнень став рекорд університету зі стрибка вгору, 42 дюйми[6], на перевірці фізичної форми. Та я знав, що можу більше, і мій досвід із гуртом *Little Anthony* був мені уроком, який я ніколи не забував: якщо ти за щось серйозно взявся, то зробити щось велике так само легко, як і щось маленьке. Як для великого, так і для маленького потрібні час та енергія, тому переконайтеся, що ваша мрія варта зусиль.

Я помітив, що найбільш очевидною проблемою для студентів Єлю була відсутність компанії жінок. Тисячі чоловіків у неоготичних будівлях сумували за виглядом жінки, мовчу вже про жіночу компанію. Очевидно було, що це треба виправити, але ніхто не намагався. Я вирішив за це взятись.

Коли мені було 16, батьки повели мене на балет на Рудольфа Нуреева і Марго Фонтейн. Я був зачарований їхньою грацією і рухами. Пізніше місяць не міг рухатися через серйозну травму плеча. Платівку за платівкою я слухав класичну музику, годин десять на день, починаючи із григоріанських хоралів і закінчуючи чудовими балетними творами Чайковського. Коли я пішов у Єль, Мері-Джейн Бенкрофт, дружина декана мого коледжу Горація Тафта, онука Президента Тафта, дізналася про мою любов до балету. Вона давала мені книжки і багато чого мене навчила. Я спитав себе: *«А що як свій інтерес до балету я поєднаю зі своїми соціальними амбіціями і привезу трупу балерин виступити для чоловіків Єлю? Так мене точно помітять»*.

Мені потрібна була організація, тому я створив Девенпортське балетне товариство. Я став телефонувати головам танцювальних відділень жіночих коледжів Семи сестер і запрошувати їх виступити на Танцювальному фестивалі Девенпортського балетного товариства. П'ять погодилися приїхати. Наостанок я зв'язався із Волтером Террі, визначним

танцювальним газетним критиком, і переконав його приїхати із Нью-Йорка, щоб написати відгук про фестиваль. На рівному місці я зібрав танцівниць, критиків і аудиторію. Мое чуття щодо чоловіків Єлю не підвело: вони були в захваті, а я почав формувати собі репутацію серед студентів.

Якщо ми змогли переконати приїхати найліпших танцівників із інших коледжів, чому б не спробувати привезти професіоналів? На той час найкращою в світі балетною компанією була Нью-Йоркська балетна трупа, художнім директором якої був Джордж Баланчин. Я сів на поїзд до Нью-Йорка і біля виходу на сцену став чекати, коли охоронець піде на перерву. Дочекавшись, я прошмигнув за сцену, звідти мене спрямували до менеджера.

— Якого біса ти робиш за сценою? — прогримів він.

— Я з Балетного товариства Єльського університету. Ми хотіли б запросити вашу трупу виступити у нас у Нью-Гейвені.

Я розповів йому про вигоду від такої пропозиції:

— У студентів немає грошей, але вони люблять балет і надалі будуть вашими глядачами та меценатами.

Я продовжував говорити, аж поки він не здався:

— Послухай, — сказав він, — ми не можемо привезти туди всю трупу. Вас влаштує невелика група танцівників?

— Цілком, — відповів я.

Отож, група від Нью-Йоркської балетної трупи приїхала до нас. Усі були в захваті. Тепер, коли у мене зав'язались із ними стосунки, я вирішив знову підвищити ставки і пішов до менеджера:

— Ми — купка бідних студентів, але обожнюємо балет. Чому б вам не дозволити нам прийти на виставу безкоштовно? Ми не можемо дозволити собі придбати квитки.

— Ми таке не робимо, — сказав він, — ми залежимо від продажів квитків. Але у нас є репетиція в костюмах, тому, якщо хочеш, можеш привести скільки завгодно студентів на репетицію «Лускунчика» в костюмах. Ми це організуємо.

Зі свого боку вони все організували, а я підготувався, запросивши дівчат із жіночих коледжів. Під час репетиції

«Лускунчика» в костюмах ми повністю заповнили залу — чоловіки з Єлю, дівчата із жіночих коледжів. Після вистави я став студентським балетним імпресаріо, таким собі ельським Солом Гуроком. За мною закріпилася репутація того, хто може зробити майже неможливе.

\* \* \*

Приблизно тоді я дізнався, що Єль намагається привабити більше студентів із не дуже заможних районів. Як і в більшості інших університетів Ліги плюща, їм це вдавалося не надто успішно. Я звернувся з ідеєю до голови приймальної комісії. Хай як вони старались, а в приймальній комісії Єлю не вистачало людей для того, щоб дістатися до усіх частин Америки, де можна знайти хороших кандидатів. Якщо вони не могли поїхати в міста, містечка і сільські райони за межами Нью-Гейвена, отже, не могли розповісти про освіту в Єлі і те, що він пропонує. Чимало потенційних кандидатів навіть не подавали заявки, бо не думали, що зможуть вписатись у такий університет, не те що дозволити собі його оплатити. Моя ідея полягала в тому, щоб розіслати невеликі групи студентів і запросити кандидатів відвідати університет за рахунок Єлю. Не університет їде до них, а вони в університет. Коли вони приїжджали у студентське містечко, ми мали змогу розказати їм про щедрі програми фінансової допомоги, які пропонує Єль. Нікому ще не відмовляли через брак коштів.

Голові сподобалася моя ідея. Ми вирішили почати із рідної мені Філадельфії. Це мало стати пілотним проектом, першою подібною спробою великого університету. Під час першого візиту у Старшу школу Південної Філадельфії я познайомився з одним хлопцем. Він народився в Каїрі. Через те, що був євреєм,

мусів поїхати звідти. Він переїхав у Францію, потім — в Італію і нарешті п'ять років тому оселився в США. У нього були високі результати тестів, він говорив арабською, французькою, італійською й англійською; читав на івриті. І ось цей ідеальний кандидат живе у небагатому районі і в житті не чув про Єль.

Я переживав, що цих кандидатів, переважно друге покоління іммігрантів із Європи або афроамериканців, під час екскурсії в Єль відлякають багаті і самовдоволені студенти. Тому ми зробили екскурсію якомога практичнішою. Вісім студентів, які прибули на першу екскурсію, розділили на групи по дві-три людини, залежно від їхніх інтересів, і кожній групі надали провідника — студента Єлю. Вони відвідували лабораторії і радіостудію університету. Потім в офісі приймальної комісії їм розповідали про те, як можна оплатити навчання.

Школи з пересторогою ставилися до того, що їхніх учнів використовують для показухи. Ми обов'язково розповідали студентам, що цей шлях — не з легких. За місця в університеті треба буде позмагатись, і ліпше подати заявки ще й в інші навчальні заклади. Важливо було, щоб вони знали, що Єль доступний для них. Хлопця з Каїра зрештою зарахували, а ця програма успішно діяла ще довго після мого випуску.

\* \* \*

На останньому курсі я вирішив розібратись із найбільшою проблемою ельських чоловіків: правило, якому 268 років і котре забороняло жінкам залишатися на ніч у гуртожитках. Я зустрівся із дівчиною із місцевого коледжу, тому для мене це була не лише загальна, а й особиста проблема.

До цієї проблеми можна було підійти традиційно і призначити зустріч із керівником університету, щоб спробувати змінити ситуацію. Але я знав, що з цього нічого не

вийде. Він сидітиме переді мною у піджаку і краватці й розповідатиме про те, що дівчата відволікають хлопців. Заважають їм учитись. Дівчата змінять атмосферу гуртожитків. Він скаже, що є багато причин, які не зрозуміє такий молодий хлопець, як я. Він усміхнеться, і все залишиться так, як останні майже 270 років. Мені треба було знайти інший підхід, тому я розпочав зі студентів. Я склав список найбільш вірогідних відмовок керівництва університету і перетворив їх на питання для опитування. Як ви вважаєте, зміна правила про заборону присутності жінок у гуртожитках завадить вам навчатись? Чи відволікатиме вас ситуація, коли навколо буде більше жінок? І так далі.

Я залучив одинадцять студентів, розставив їх біля їдалень кожного з одинадцяти коледжів. Під час обідів і вечерів вони роздавали листи-опитування кожному студенту — від першого до четвертого курсу. Ми опитали майже 100% студентів. Відтак я пішов до свого друга Ріда Гундта, заступника редактора газети *Yale Daily News*. (Пізніше він стане головою Федеральної комісії зі зв'язку при Президенті Клінтоні.)

— Ріде, — кажу, — у мене є опитування про скасування внутрішньоуніверситетських правил. Це просто бомба.

Три дні по тому ці правила залишились у минулому, а я опинився на першій шпальті університетської газети: *«Ініціатива Шварцмана: студенти проголосували проти застарілих правил»*. Університет не хотів роздувати скандал. Це був мій перший урок про могутність ЗМІ. Пізніше «Череп і кістки» запросили мене бути їхнім членом і мене поставили на чолі організації Дня курсу наступного червня. На церемонії випуску я був обличчям Єлю.

Такою була моя подорож із часу першого самотнього обіду в загальній їдальні.



## Усе взаємопов'язано

Незадовго до випуску на співбесіді мене спитали, ким я хочу бути. У мене була незвичайна відповідь.

— Я хочу бути телефонним комутатором, — сказав я чоловіку, який проводив співбесіду, — брати інформацію від безлічі сигналів, сортувати її і відправляти назад у світ.

Він глипнув на мене як на схибленого. Але я не відмовився від цієї думки. Навіть ще більше впевнився в ній після однієї зустрічі наприкінці мого останнього курсу. Розмірковуючи над тим, що робити далі, я написав листа із проханням про пораду Авереллу Гарріману, члену «Черепи і кісток», який закінчив Єль у 1913-ому. Це один із «Мудреців» американської дипломатії й колишній губернатор Нью-Йорка.

Він відповів мені і запросив зустрітися у нього вдома о 15:00, а потім змінив звичайну зустріч на обід.

Я одразу побіг до крамниці *J. Press* по свій перший костюм — купив сірий у тонку білу смужку. Гарріман жив на Східній вісімдесят восьмій, 16, що за півкварталу від музею «Метрополітен» у Нью-Йорку. Мені відчинив чоловік у білому піджаку і краватці, провів до приймальні, в якій висіли картини імпресіоністів. Із сусідньої кімнати я чув голос Роберта Вагнера, колишнього мера Нью-Йорка. Нарешті настала моя черга. Гарріман сидів у кріслі. Йому було майже 80, але, щоб привітати мене, він підвівся і попросив сісти праворуч: він погано чув на ліве вухо. На камінній полиці стояв бюст його друга Роберта Кеннеді, брата вбитого Президента Джона Кеннеді. Минулоріч його теж убили. Поговоривши кілька хвилин про мою можливу кар'єру в політиці, Гарріман спитав:

— Юначе, ти багатий?

— Ні, сер. Я не багатий.

— Що ж, — сказав він, — це відіграє неабияку роль у твоєму житті. Моя тобі порада: якщо цікавишся політикою, то зароби

якомога більше грошей. Це забезпечить тобі незалежність, якщо вирішиш стати політиком. Якби мій батько не був Едвардом Гарріманом, залізничним магнатом, то ти сьогодні і не говорив би зі мною.

Він розповів мені історію свого життя, яку можна назвати безперервним циклом пригод. Гарріман навчався в школі-інтернаті в Гротоні, потім вступив до Єлю, де на випивку і гру в поло спустив усі успадковані гроші. Після випуску розпочав розвивати свій бізнес. Завдяки підтримці і зв'язкам батька після Революції 1917 року зміг поїхати до Росії і започаткувати хвилю американських інвестицій у новий Радянський Союз. Він познайомився із Леніним, Троцьким і Сталіним. Після того як більшовики конфіскували більшість інвестиційних фондів, у нього виникла ідея створити лижний курорт в Айдахо, на зразок Санкт-Моріц у Швейцарії. Він назвав його Сан-Веллі. Під час Другої світової друг його батька, Президент Франклін Рузвельт, призначив його Послом США в СРСР. І він поїхав до Москви. У 1955 році став губернатором штату Нью-Йорк, а пізніше повернувся в Держдеп при Президентові Кеннеді — ще один друг родини. Я зустрівся із ним у 1969 році. Тоді він був провідним американським перемовником у Паризьких переговорах про припинення війни у В'єтнамі. Поки Гарріман говорив, увесь час дзвонив телефон — перемовники в Парижі хотіли порадитися з ним.

Я був заворожений оповіддю і не помітив, як пролетів час, аж поки Гарріман не сказав:

Пообідаймо. Ти не проти їсти із таці?

Я ніколи не бував у такому вишуканому будинку. Але я неодноразово їв із таці.

Після зустрічі я одразу побіг до телефону-автомата, щоб розповісти все мамі з татом. Я зустрівся із Гарріманом, щоб отримати пораду про те, що робити далі. Він сказав, що я можу стати, ким тільки захочу. Він сказав, що на певному етапі життя ми повинні з'ясувати, ким ми є. Що раніше, то краще, щоб у нас

був час використати правильні нагоди, а не йти за мріями, які створили для нас інші. Утім, якщо я хотів перетворити свої фантазії на реальність, стати комутатором із нескінченним потоком інформації, мені потрібні були гроші.

\* \* \*

На свою першу співбесіду на Волл-стріт я прийшов на годину раніше, бо не хотів спізнитись. Я сидів у кав'ярні з горнятком кави, яке було мені по кишені, і постійно поглядав на годинник. О дев'ятій ранку я зайшов до штаб-квартири *Donaldson Lufkin Jenrette (DLJ)*, розташованої на 36-му поверсі будівлі номер 140 на вулиці Бродвей. Я сів у приймальні і спостерігав за тим, як витончені молоді жінки із чорними обручами на головах і в гарних туфлях та молодики, не набагато старші за мене, в краватках і сорочках поважно і з відчуттям важливості сновигають офісом. У повітрі відчувалася жива енергія.

За півгодини помічник провів мене до Білла Дональдсона, *D* у *DLJ*. Я здивувався, побачивши такого молодого чоловіка в кріслі-гойдалці, але це було модно в часи після Кеннеді. Нашу зустріч організував Ларрі Нобл, однокурсник Білла по Єлю, який працював у приймальній комісії університету. Я познайомився із Ларрі та його родиною на зустрічі випускників Єлю і відчув бажання купити його маленькому сину дитячу книжку. Я не уявляв, ким був Ларрі, але мій випадковий вияв щедрості посприяв появі нового друга і цій співбесіді.

— Скажи, — почав він, — чому ти хочеш працювати в *DLJ*?

— Щиро кажучи, — відповів я, — не дуже багато знаю про те, чим займається *DLJ*, але я бачив, що у вас працює чимало молодих людей. Я хочу робити те, що і вони.

Білл усміхнувся і сказав:

— Не найгірша причина.

Ми трохи поговорили, а потім він мовив:

— Чому б тобі не оглянути тут усе і не познайомитись із моїми партнерами?

Я так і зробив. Наприкінці дня я повернувся в кабінет до Білла і сказав, що вони мною не надто цікавились.

Він розсміявся і сказав:

— Послухай, я зателефоную тобі за два-три дні.

Він запропонував мені роботу. Початкова зарплата була 10 000 доларів.

— Чудово, — сказав йому я, — але є одна проблема.

— Яка?

— Мені треба 10 500 доларів.

— Перепрошую? Що ти маєш на увазі?

— Мені треба, щоб зарплата була 10 500 доларів, бо я чув, що інший хлопець, який випускається із Єлю, отримує 10 000 доларів, а я хочу бути найбільш високооплачуваним випускником на моєму потоці.

— Мені все одно, — відмовив Білл. — Я взагалі нічого не зобов'язаний для тебе робити. 10 000 доларів і все!

— Тоді я не згоден у вас працювати.

— Не згоден?

— Ні. Мені треба 10 500 доларів. Для вас це не так важливо, а для мене дуже.

Дональдсон розсміявся.

— Та ти, певно, жартуєш.

— Ні, аж ніяк, — відповів я.

— Я поміркую про це.

Два дні по тому він зателефонував мені знову.

— Буде тобі 10 500 доларів.

І так я увійшов у світ цінних паперів.

\* \* \*

У перший робочий день на мене чекав кабінет із неймовірним краєвидом на місто і секретар. Невдовзі хтось поклав мені на стіл річний звіт *Genesco* — це компанія, що займається одягом і взуттям. Мені треба було проаналізувати цей документ. Я побачив його вперше. Гортаючи сторінки, я зрозумів, що це балансовий звіт і звіт про доходи *Genesco*. У балансовому звіті були примітки про привілейовані акції й оборотні привілейовані акції, субординований борг і оборотний суборди-нований борг, першочерговий борг і банківський борг. Якби я читав його сьогодні, то одразу побачив би, що в компанії

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**