

# **Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри**

Які вони, справжні лідери? Та чим потрібно керуватися, аби досягти висоти? Впродовж п'яти років Девід Рубенштейн спілкувався з відомими лідерами та лідерками про їхні життєві шляхи, ухвалення рішень, невдачі та зміни. У своїй книзі «Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри» автор зібрав найкращі інтерв'ю, а з ними — принципи та керівні філософії сучасних візіонерів, натхненників та інноваторів. Як Джефф Безос і Білл Гейтс всупереч усьому побудували світові технологічні імперії? Як Опра Вінфрі пройшла шлях від абсолютної бідності до статусу найбагатшої афроамериканки у США та, мабуть, найвідомішої ведучої у світі? Як Мелінді Гейтс вдалося поєднати кар'єру та виховання трьох дітей, і стати однією з провідних активісток за права жінок у світі? Як Тім Кук услід за легендарним Стівом Джобсом побудував ще потужнішу компанію?

Бестселер  
New York Times



Девід  
Рубенштейн

Перекладачка  
Юлія Кузьменко

# БУТИ ЛІДЕРОМ

МУДРІСТЬ ВІД ТИХ,  
ХТО ЗМІНИВ ПРАВИЛА ГРИ



*Бути лідером*

*David M. Rubenstein*

# HOW TO LEAD

Wisdom from the World's Greatest CEOs,  
Founders, and Game Changers

*Simon & Schuster*

· New York ·

MMXX

*Девід Рубенштейн*

# БУТИ ЛІДЕРОМ

Мудрість від тих,  
хто змінив правила гри

*Переклала з англійської  
Юлія Кузьменко*

*Лабораторія*

· Київ ·

М М Х Х І

УДК 005  
P82

*Науково-популярне видання*

**Рубенштейн Девід**

P82      Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри / пер. з англ. Юлія Кузьменко. —  
К. : Лабораторія, 2021. — 464 с.

ISBN 978-617-7965-45-8 (тверда палітурка)

ISBN 978-617-7965-46-5 (м'яка обкладинка)

ISBN 978-617-7965-47-2 (електронне видання)

ISBN 978-617-7965-48-9 (аудіокнига)

Як проявляється лідерство? Що варто робити, аби бути на висоті? Ці питання автори бізнес-літератури досліджують уже не одне десятиліття. Однак чому б їм просто не спитати в тих, хто справді досягнув значних висот? Саме так і вчинив Девід Рубенштейн.

У цій книжці автор опитав понад 30 відомих особистостей, які належать до 6 типів лідерів, і визначив їхні секрети успіху. З іншими інтерв'юерами вони, можливо, і не захотіли б ділитися, однак умінню Рубенштейна розговорити своїх співрозмовників можна тільки позаздрити. З ним відверто розмовляли Джефф Безос, Білл Гейтс, Опра Вінфрі, Білл Клінтон, Рут Гінзбург, Річард Бренсон, Ентоні Фаучі та інші.

УДК 005

Перекладено за виданням: David M. Rubenstein. *How to Lead. Wisdom from the World's Greatest CEOs, Founders, and Game Changers* (New York: Simon & Schuster, 2020; ISBN 978-1-9821-3215-6)

Літературна редакторка *Анна Весній*. Коректорка *Інна Іванюк*.  
Верстальниця *Олена Білохвост*. Технічний редактор *Микола Клямчук*.  
Художня редакторка *Оксана Гаджій*. Дизайнер обкладинки *Іван Купібіда*.  
Відповідальний за випуск *Антон Мартиног*.

Підписано до друку 18.05.2021. Формат 70×100<sub>мм</sub>. Друк офсетний. Тираж 1500 прим.  
Замовлення № 181/05. Надруковано в Україні видавництвом «Лабораторія» на пп «Юнісофт»,  
вул. Морозова, 13-б, м. Харків, Україна, 61036. Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017.  
Термін придатності необмежений.

ТОВ «Лабораторія», пр. Степана Бандери, 6, м. Київ, Україна, 04073.  
тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.  
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

ISBN 978-617-7965-45-8 (тверда палітурка)  
ISBN 978-617-7965-46-5 (м'яка обкладинка)  
ISBN 978-617-7965-47-2 (електронне видання)  
ISBN 978-617-7965-48-9 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved  
© 2020 by David M. Rubenstein  
© Кузьменко Ю., пер. з англ., 2021  
© ТОВ «Лабораторія», виключна ліцензія  
на видання, оригінал-макет, 2021

# Зміст

[Вступ](#)

## **ВІЗІОНЕРСТВО**

[Джефф Безос](#)

[Білл Гейтс](#)

Річард Бренсон

Опра Вінфрі

Воррен Баффетт

## **БУДІВНИЦТВО**

Філ Найт

Кен Гріффін

Роберт Ф. Сміт

Джеймі Даймон

Мериллін Г'юсон

## **ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Мелінда Гейтс

Ерік Шмідт

Тім Кук

Джинні Рометті

Індра Нуї

## **КОМАНДУВАННЯ**

Джордж Буш-молодший і Білл Клінтон

Колін Павелл

Девід Петреус

Кондоліза Райс



Джеймс Бейкер III

## **УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ**

Ненсі Пелосі

Адам Сільвер

Крістін Лагард

Ентоні Фаучі

Рут Бейдер Гінзбург

## **МАЙСТЕРНІСТЬ**

Джек Ніклас

Майк Кшижевські (Тренер К)

Рене Флемінг

Йо-Йо Ма

Лорн Майклз

Подяки

Про героїв книжки

Про автора

# Вступ

Мене завжди захоплювало лідерство — власне ті неймовірні досягнення, на які здатні лідери завдяки потужному інтелекту, унікальним навичкам, стійкій особистості або вмінню переконувати.

Під час пандемії COVID-19 моє захоплення, без сумніву, поділяв практично кожен на нашій планеті: всі сподівалися, що знайдуться люди, які візьмуть гору над обставинами й шукатимуть рішень у сфері охорони здоров'я, запроваджуватимуть медичні, фінансові, соціальні та політичні заходи й виведуть людство з безпрецедентної кризи. Очевидно, такі люди знайшлися.

Так само на тлі протестів у зв'язку із загибеллю Джорджа Флойда чимало американців поклалися на лідерів, які впораються з расовою напруженістю і вгамують пристрасті в країні. І знову знайшлися люди, що героїчно виконали цю місію.

Лідерство проявляється і втілюється по-різному. Хтось із лідерів очолює військові загони. Дехто замислює і будує великі компанії. Ще хтось здійснює наукові прориви, які поліпшують життя мільйонів людей, або використовує знання, скеровуючи реагування суспільства на нові небезпечні хвороби. Ще інші продукують витвори образотворчого або видовищного мистецтва, пробуджуючи глибокі емоції й виводячи людське самовираження на найвищий рівень. Хтось опановує спортивні навички, еднаючи шанувальників з усього світу; змінює усталені процеси або розв'язує складні проблеми. Деякі лідери запроваджують нові способи комунікації або мислення.

Мене давно цікавить питання: як таким людям у різних сферах вдається ставати й лишатися лідерами. Захоплюючись рисою лідерства, я мав звичку (може, не вельми чемну) цікавитися при знайомстві з лідерами, як вони стали тими, ким стали. Допитувався про ключові чинники: везіння, завзяття, хист, навчання, досвід чи щось

інше. Як вони знайшли в собі цю рису і як розвивали? Як пустили її в дію і що трапалося, коли випробували її? Не кожний міг одразу відповісти на такий шквал запитань.

Моя звичка зробилася помітною, коли 2008 року я став президентом Економічного клубу Вашингтона і майже щомісяця брав інтерв'ю у когось із видатних лідерів у сфері бізнесу, державного управління або культури. Так чи інак я незмінно цікавився, що спонукає лідерів діяти, і з 2016 року почав вести телепередачу-інтерв'ю Peer to Peer на каналі Bloomberg (від 2018 року її транслюють також на PBS).

Ця книжка — збірка телеінтерв'ю — замислювалась як можливість ознайомити читачів із поглядами лідерів з різних галузей у надії, що читачі надихнуться і розвинуть або вдосконалять власні лідерські навички. Як Джефф Безос і Білл Гейтс усупереч усьому побудували світові технологічні імперії? Як Філ Найт, використавши ідею зі своєї семестрової роботи в бізнес-школі, створив найбільшу компанію спортивного взуття? Як Рут Бейдер Гінзбург, подолавши юридичні перешкоди для гендерної рівності, стала рокзіркою Верховного суду США? Як Тім Кук услід за легендарним Стівом Джобсом побудував ще потужнішу компанію? Як Джек Ніклас став найвидатнішим у світі гольфістом? Як Кондоліза Райс дісталася найвищого щабля влади, кинувши виклик сегрегації на Півдні, що її пережила в юності? Як Білл Клінтон і Джордж Буш-молодший витримали суворі випробування президентства? Як доктор Ентоні Фаучі очолив світову боротьбу з такими інфекційними хворобами, як гарячка Еболи, ВІЛ/СНІД, а нині COVID-19?

Звісно, щоб стати лідером, недостатньо прочитати книжку про лідерство. Однак історії найвідоміших лідерів сучасності засвідчують, як лідерство розвивається протягом життя і кар'єри. Багато героїв цієї книжки мали на старті не більше, ніж ідею і власне завзяття. Їхні історії також демонструють, на що лідер здатний, стикнувшись із випробуваннями, і які може генерувати позитивні зрушення у світі. Кожна історія надихає.

Виникає логічне питання: навіщо людині прагнути стати лідером?

По-перше, лідер може запровадити зміни або забезпечити результати, які покращать життя інших людей. По-друге, лідер може спонукати інших стати лідерами і, своєю чергою, поліпшити життя інших. По-третє, лідер може отримати насолоду від здобутків і досягнень, що дарують відчуття самореалізації та щастя.

Я написав книжку «Бути лідером», тому що для мене дуже важливий внесок у життя суспільства, що його можуть зробити сильні, рішучі й талановиті лідери. Та, чесно кажучи, не думав, що моєї історії лідерства достатньо, щоб надихнути інших. Я вирішив, що значно краще нададуться історії по-справжньому видатних лідерів, розказані у відвертих інтерв'ю.

Утім деяке уявлення в мене сформувалося завдяки власному, скромнішому і вельми розмаїтому шляху «лідерства»: єдина дитина в сім'ї робітників, навчання на стипендію, юрист, радник у Білому домі, співзасновник фонду прямих інвестицій, меценат, керівник неприбуткової організації, громадський діяч, ведучий телевізійних інтерв'ю, коментатор, письменник. (Мабуть, я перепробував багато різних галузей, хоча не став хорошим лідером у жодній з них.)

Схоже, діти змалку розуміють, що деякі дорослі займаються особливо дивовижними справами. Адже майже всі рівняються на лідерів — або «героїв» — і хочуть стати такими, як вони. У моєму дитинстві визначними особами, напевно, були такі історичні постаті, як Джордж Вашингтон, Авраам Лінкольн, Теодор і Франклін Рузвельти і Вінстон Черчилль; також сучасніші герої, як-от Джон Вейн, Джонас Солк і Мартін Лютер Кінг-молодший; і, як для хлопця з Балтимора, для мене важили місцеві зірки спорту, зокрема третій бейсмен бейсбольної команди Baltimore Orioles Брукс Робінсон або квотербек команди з американського футболу Baltimore Colts Джонні Юнайтас.

Щоправда, жодний лідер за часів моєї юності не міг зрівнятися з молодим, чарівливим, харизматичним президентом США Джоном Кеннеді. Він проявив лідерство у Карибській кризі 1962 року, запобігши ядерній війні між США і Радянським Союзом, у якій могли загинути понад 100 мільйонів осіб (включно зі мною). У дев'ятому класі моя вчителька вважала ядерне протистояння таким вірогідним,

що кілька днів не давала нам домашніх завдань. Казала, що нас, імовірно, вже не буде, — мушу сказати, не найприємніша підстава уникнути домашки.

Тоді мені кортіло (та й досі кортить) дізнатися, що спонукає людей братися до діла і ставати надзвичайними лідерами. Як їм вдається робити таке, чого не було би без них? Річ у їхньому характері, розумових чи фізичних здібностях, чи їм просто пощастило опинитися у правильному місці в правильний час? І чому більшість тих, що стали великими лідерами в дорослому віці, не виявляли ознак лідерства в юності? Чому не ставали президентами студентських рад, стипендіатами Родса, капітанами спортивних команд?

Я загадував над цим у надії, що і для мене — людини, яка теж не лідирувала в юності, — випаде шанс пізніше в житті, коли, як я гадав і сподівався, це матиме більше значення.

Спілкуючись зі студентами або молодими лідерами, я часто кажу, що загалом життя можна поділити на три частини. Перша третина присвячується освіті або тренуванню до майбутньої кар'єри; друга третина — будівництву кар'єри, відточуванню навичок і здобуванню високої або відповідальної посади чи лідерської позиції; остання третина відводиться на те, щоб користуватися здобутками — фінансовим, психологічним і публічним визнанням, — досягнутими на другому етапі.

Я кажу студентам, що «перемога» у першій третині життя може бути приємною, проте часто переможці цього етапу не стають лідерами, як це бачилося з огляду на ранні результати. Додам також: лідерство на другому і третьому етапах життя стане більш значущим та надійнішим і для лідера, і для суспільства.

Чому більшість лідерів першої третини не стають світовими лідерами, якими, як здається в їхні молоді роки, їм судилося стати? Можливо, річ у тім, що у стипендіатів Родса, президентів студентських рад, головних редакторів шкільних і студентських газет, чемпіонів усеамериканських спортивних змагань, асистентів Верховного суду й інших успішних молодих людей може трапитися вигорання до кінця першої третини життя. Може, вони дещо розслабляються після першої

третини. А може, доходять висновку, що бути великим лідером не так уже й круто, то навіщо напружуватися протягом двох наступних третин?

Натомість якщо не враховувати очевидних винятків, ті, хто стає лідерами на другому чи третьому етапі, зазвичай не були суперзірками у першій третині життя. Чому так?

У деяких людей зрілість приходить пізніше. Дехто має несприятливі обставини в молоді роки — сімейні негаразди, брак фінансових ресурсів, проблеми зі здоров'ям, погану освіту тощо. Декому може бракувати мотивації або амбіцій: наприклад, з огляду на відсутність взірця для наслідування або можливостей.

Я, напевно, потрапляю в доволі цікаву, але не зовсім унікальну категорію: мені хотілося стати справжнім лідером у першій третині життя — амбіцій не бракувало — і я намагався; та, чесно кажучи, не мав ані талантів, ані вмінь, ані інших необхідних атрибутів, що тоді цінувалися серед моїх однолітків (наприклад, товариськість, спортивна вправність, заможна родина, особливий хист). Згодом, наприкінці другої і на початку третьої третини мого життя, мені несподівано і, мабуть, незаслужено, поталанило стати лідером у сфері фінансових послуг, меценатства і неприбуткових організацій. Моя успішність у зрілому віці, без сумніву, здивувала (або шокувала) моїх однокласників й друзів дитинства, хоча більшість не зізналася в тому із чемності.

Навчавсь я доволі добре, але зірок з неба не хапав, якщо оцінки чи підсумкові бали можна вважати мірилом. Років до восьми я був непоганим спортсменом, та потім однолітки почали випереджати мене за габаритами і майстерністю, і я зробився посереднім. Я ходив на багато позашкільних гуртків і був членом впливової молодіжної організації в Балтиморі, але ніколи не був діяльним лідером, що вибивався в тому середовищі у верхи.

Щоправда, я отримав часткову стипендію (не за баскетбол) на навчання в Дюкському університеті й повну стипендію на навчання в правничій школі Чиказького університету. (Я потребував стипендій: мій батько працював на пошті й мав дуже скромну зарплату.) Також я влаштувався на роботу у відому нью-йоркську юридичну компанію

Paul, Weiss, Rifkind, Wharton&Garrison, що приваблювала мене визначними працівниками, які пробилися у владу, як-от Тед Соренсен — радник президента Кеннеді. Я мав нагоду попрацювати зі старшими фахівцями фірми — провідними бізнес-лідерами Нью-Йорка і державними діячами — коли мені, молодому юристові, доручили працювати над справою потенційного банкрутства Нью-Йорка.

Мені подобалася робота, пов'язана з урядуванням, і я подумав, що працювати у владі було би перспективніше. Я не переймався, що зарплатня буде меншою, бо гроші загалом мене не цікавили; заможним я ніколи не був і, чесно кажучи, не прагнув багато заробляти. Політика і державне управління вабили набагато більше.

Якби я зостався у фірмі Paul, Weiss, міг би набути досвіду, стати партнером і працювати там протягом наступних сорока років, аж до примусової відправки на пенсію, що нині практикують фірми зі своїми 65–70-річними партнерами. Одначе ця платформа (мабуть, принадна для серйозних юристів) не дала б мені можливості стати активним гравцем у світі державної служби або політики. Отож я звільнився за два роки заради мрії працювати у федеральних органах влади, а зрештою потрапити у Білий дім і стати радником президента, як Тед Соренсен.

Мрія моя була доволі ефемерною: я не мав ані політичних зв'язків, ані стажу, та й тільки-но випустився з правничої школи. Проте мене заворожувала політика, державне управління і президентська адміністрація; а бізнесом я геть не цікавився.

Мрія, напевно, зародилася 20 січня 1961 року, коли я дивився палку інавгураційну промову президента Кеннеді по телевізору. Він закликав народ приймати нові виклики, що постали у світі, й надихнув ціле покоління долучатися до державної служби й працювати на суспільне благо. Промова була поезією у прозі, і слова про те, що слід робити щось для своєї країни, я проніс через усю свою юність.

Інколи на тих, хто наважується ризикнути, чекає невдача.

Озброївшись рекомендацією Теда Соренсена, я полишив Paul, Weiss і влаштувався юрисконсульту у підкомітет із конституційного права при юридичному комітеті в Сенаті США: за довгою назвою стояли

повноваження помічника сенатора Берча Бая з питань, пов'язаних з юридичним комітетом. Він балотувався в президенти, видавався мені компетентним для високої посади і, за моїм розрахунком, після неодмінної перемоги мав запросити мене у свою команду в Білому домі.

На жаль, утрутилася доля: сенатор Бай зійшов з передвиборчих перегонів (щоправда, мабуть, не через те, що обрав собі кепського помічника з юридичних питань) і позбавив мене сподіваного шансу працювати в Білому домі. Утім, працюючи в Сенаті, я мав нагоду побувати на засіданнях і спостерігати, як проявляли лідерські якості великі люди тієї доби — сенатор Скуп Джексон, Воррен Магнусон, Філ Гарт, Джейкоб Джавіц, Говард Бейкер і Тед Кеннеді.

Наприкінці президентських праймеріз 1976 року мені зателефонував представник іншого кандидата — вірогідного переможця, губернатора Джиммі Картера — і запросив на співбесіду для роботи в його команді над подальшою передвиборчою кампанією. Я гадав, у колишнього фермера, що вирощував арахіс, шанси на президентство невеликі, але кращих варіантів не мав. Роботу я отримав, перебрався в Атланту і чимдуж допомагав Стюартіві Айзенстату — розробнику політики губернатора Картера.

Коли я приєднався до передвиборчого штабу, Картер майже на 30 пунктів випереджав чинного президента Джеральда Форда. А після моїх старань переміг з відривом усього в один пункт.

На щастя, мені не закидали падіння його популярності, і зрештою я став заступником помічника з внутрішньої політики президента Джиммі Картера — що й казати, компетентності для цієї посади мені бракувало. Утім у Білий дім часто потрапляють люди, залучені до передвиборчої кампанії, і не конче з найкращою кваліфікацією.

Я пропрацював на тій посаді всі чотири роки за президентської адміністрації Картера і безмежно тішився. Хіба ж міг хлопець із сім'ї робітників, де був першим поколінням з вищою освітою, не співати від щастя, працюючи в західному крилі Білого дому, літаючи президентським літаком і гелікоптером, зустрічаючись із президентом і віцепрезидентом, допомагаючи босу Стюартіві Айзенстату, керуючи



командою із внутрішньої політики в Білому домі — і все це тоді, коли тобі заледве 30? Чи ж можна очікувати кращого від життя?

Не певен, що той досвід справді зробив з мене «лідера» в першій третині, однак мені таки несказанно поталанило вивести кар'єру на геть інший рівень, що було б можливо, якби єдиними критеріями слугували талант, інтелект і лідерські якості.

Урешті-решт, як часто трапляється в житті, реальність завдала удару. Я гадав, що президента Картера переоберуть, і на його другому терміні я отримаю підвищення в Білому домі — стану справжнім «лідером». Боги виборів не вважали це чудовою ідеєю, і Картер ганебно програв Рональдові Рейгану.

Я не передбачав такого, адже невдовзі після виборів Рейгану мало виповнитися 70. Хіба ж можуть американці обрати стариганя? Мені тоді було 31, а зараз 71. Нині цей вік уже не видається мені таким похилим.

Учора я був молодшим лідером у Білому домі з потенціалом стати старшим, а сьогодні я без роботи. Юридичні фірми не палали бажанням найняти 31-річного колишнього помічника Картера, у якого за плечима всього два роки досвіду в цій сфері. Швидко прийшла смиренність і, на щастя, більше мене не полишала.

Знадобилося кілька місяців, перше ніж я знайшов юридичну фірму, готову мене взяти. (Матері я сказав, що пропозицій удосталь, і я просто не поспішаю, ретельно вибираючи найкращу.) Коли варіант нарешті знайшовся, я усвідомив, чому моя кандидатура не викликала в юридичних фірм захвату. Я не мав досвіду в юридичній практиці; а за президентства Рейгана мої знання про роботу адміністрації Картера були нікому не потрібні. Через брак спеціалізації й реального правничого досвіду мені в найліпшому випадку світило зостатися посереднім юристом.

Отож я наважився на кар'єрний ризик — попрощався з юристами і започаткував новий (власне, перший) фонд прямих інвестицій у Вашингтоні.

Гадаю, мотивували мене п'ять чинників:

1. Мені нецікаво було працювати в юридичній практиці — і я розумів, що справжній кар'єрний успіх вимагає запалу до того, чим займаєшся.
2. Я прочитав про вельми успішний проект колишнього міністра фінансів США Білла Саймона, який викупив бізнес вітальних листівок Gibson і досягнув фінансових результатів, що суттєво перевершували можливості юридичних фірм. (Інвестиція обсягом 300 тисяч доларів усього за півтора року вилилася у 70 мільйонів доларів.)
3. Юридичну практику я сприймав радше як бізнес, ніж захоплення, тому подумав: якщо вже шлях мій пролягає в бізнес, чом би не спробувати те, що видається цікавішим і прибутковішим за юриспруденцію. (Коли я створив сім'ю, куди й поділося колишнє презирство до грошей.)
4. Я вважав, що у сфері придбання активів у Вашингтоні особливої конкуренції не буде — адже інвестиційних фондів тоді не існувало — тож це незвідана територія у перспективній галузі.
5. Я прочитав, що підприємці переважно створюють компанії до 37 років, а в старшому віці не схильні цього робити, — і мав тоді, власне, 37 років.

Мій новий фонд не мав жодних передумов для успіху. Схожі компанії переважно розташовувалися в Нью-Йорку; ніхто з моїх партнерів не мав досвіду на Волл-стріт чи у сфері прямих інвестицій; на старті в нас не було грошей; і ми не мали ані чіткого бізнес-плану, ані перспектив для залучення капіталу.

Проте наша фірма Carlyle Group таки пробилася. Я залучив трьох партнерів, які мали досвід роботи з інвестиціями; мені вдалося назбирати стартові 5 мільйонів доларів для запуску компанії 1987 року; і наші перші проекти спрацювали — що забезпечило нам кредит довіри для залучення цільових пулів капіталу і можливості розширити сферу діяльності, звернувшись до інших типів прямих інвестицій, а зрештою стати міжнародною компанією. На подив усім, зокрема й мені, протягом наступних 30 років ми стали одним з найбільших і найвідоміших у світі фондів прямих інвестицій. Це допомогло мені

стати «лідером» у другій і третій третині, попри скромні лідерські навички, які я виявив на ранньому етапі.

Окрім можливості стати «лідером» у світі прямих інвестицій, що саме зароджувався, успішність Carlyle також дала мені змогу (і, мабуть, упевненість) долучитися до меценатської діяльності й дещо пов'язаних із нею неприбуткових організацій.

У царині філантропії я був одним із перших, хто підписав «Клятву дарування» (що її запровадили Білл і Мелінда Гейтси та Воррен Баффетт), і, власне, виплекав концепцію «патріотичної філантропії», тобто заходів, покликаних нагадати народів історію та спадщину нашої країни. Зокрема, було викуплено «Велику хартію вольностей» і передано її в Національний архів Об'єднаного Королівства; збережено рідкісні примірники Декларації незалежності й Прокламації про звільнення рабів; надано допомогу на ремонт монумента Вашингтона, меморіалу Лінкольна, меморіалу Томаса Джефферсона, садиби Монтічелло, Монпельє та меморіалу Іодзіми.

У царині неприбуткових організацій я очолював ради Дюкського університету і Смітсонівського інституту, а також був співголовою Інституту Брукінгса; зараз очолюю правління Центру видовищних мистецтв імені Джона Кеннеді і Раду з міжнародних відносин; є президентом Економічного клубу Вашингтона; членом Гарвардської корпорації і членом правління Національної галереї мистецтва, Чиказького університету, дослідницького Університету Джонса Гопкінса, Меморіального онкологічного центру імені Слоуна Кеттерінга та Інституту перспективних досліджень. Я також спрямував багато зусиль на освіту: входив до складу рад чотирьох провідних університетів і запровадив стипендіальні програми в Дюкському, Гарвардському, Чиказькому університетах, а також у вашингтонських державних і приватних школах.

Отже, які чинники уможливили моє перетворення з нелідера в першій третині життя на лідера в другій і третій?

Самоаналіз — штука ризикована, бо почнеш незаслужено себе розхвалювати; однак чинники, що будуть перераховані нижче,

неодноразово згадували й учасники моєї передачі, в яких я брав інтерв'ю:

1. *Везіння.* Успішним лідерам, безсумнівно, у житті таланить. Мені пощастило, що мене запросили на співбесіду для роботи зі Стюартом Айзенстатом, яка, своєю чергою, привела мене в Білий дім. Хоч президентство Картера і скінчилося невдало, але ця посада, ймовірно, забезпечила мене впізнаваністю, впевненістю в собі й амбітністю для створення фонду прямих інвестицій, попри брак досвіду у фінансовій сфері. Мені пощастило залучити двох партнерів, яких я раніше не знав (Білла Конвея і Дена Даніелло), в яких було набагато більше досвіду й кредиту довіри у цій сфері. Не обійшлося без успіху й у тому, що ми трималися вкупі як партнери протягом понад 30 років, а у світі бізнесу це рідкість.
2. *Бажання досягти успіху.* Лідер повинен мати бажання досягти успіху — здійснити щось значуще, лишити свій слід, створити продукт або послугу, які мають справжню цінність для людей і цікаві іншим. Мабуть, я мав це бажання із тієї ж причини, що й більшість осіб скромного економічного і соціального походження: мати цікавіше й успішніше життя, ніж замолоду. (Мої батьки не закінчували старших класів і не мали вищої освіти; мешкали ми у простенькому зблокованому будинку площею 200 з гаком квадратних метрів у єврейському робітничому районі Балтимора.)
3. *Пошук чогось нового й унікального.* Лідер — це зазвичай людина, яка прагне щось побудувати або створити, тобто податися туди, куди інші не потикалися. Багатьом ідея про те, що люди без досвіду на Волл-стріт здатні заснувати фонд прямих інвестицій у Вашингтоні, видавалася сміховинною. Утім типова реакція на ту ідею була загалом поблажливою, порівняно з реакцією на мою наступну ідею — створити фірму, що пропонує всі види прямих інвестицій, а не лише придбання контрольних пакетів акцій, і то по всьому світу. Такого ще ніхто не робив.

4. *Тяжка праця/Ненормований робочий день.* Коротшого шляху до лідерства не існує. Для того щоб виконувати свою роботу і бути справжнім, визначним лідером, доводиться тяжко працювати за ненормованим графіком. Неможливо набути необхідних для цього навичок, працюючи п'ять днів на тиждень, з дев'ятої до шостої.

Я завжди виходив із того, що є талановитіші й розумніші за мене, тому єдиний спосіб з ними конкурувати — працювати довше й завятіше за них. Мою схильність до «трудоголізму» таки відзначали в кар'єрі, та, гадаю, це також утримало мене від типових спокус у юності й зрілому віці, які не дуже сприяють кар'єрному зростанню. Хоч якийсь плюс для трудоголіків.

Насправді, з мого досвіду, трудоголізм — це плюс лише тоді, коли людина має інші, не пов'язані з роботою, зацікавлення, що забезпечать інакший, менш напружений досвід, задоволення й інтелектуальну втіху. Навіть Ейнштейн грав щодня на скрипці й улітку плавав на човні.

5. *Концентрація.* Слід спрямовувати свою енергію на одну навичку або дисципліну і розширювати сфери діяльності тільки після напрацювання кредиту довіри серед колег та інших людей в одній сфері, де ви на висоті. У Carlyle я вирішив сконцентруватися на залученні капіталу, необхідного для численних інвестицій у США й по всьому світу. Закріпивши свої можливості в залученні капіталу, я зміг розширити сферу діяльності й зосередитися на інших потребах моєї компанії.

6. *Невдача.* Будь-який лідер зазнавав невдачі або й кількох невдач. Цей досвід має стати наукою, і знадобиться мотивація довести, що поразка була відхиленням на шляху. Мій «крах» у Білому домі, безсумнівно, підживлював мої амбіції щодо успіху на наступному етапі кар'єри. Також невдача навчає смиренності й експоненційно посилює бажання досягти успіху наступного разу.

7. *Наполегливість.* Лідер мало не за визначенням робить щось нове, інакше, унікальне тощо, а отже, наштовхується на опір тих, кому

подобається або хто шанує статус-кво. Головне лишатися наполегливим, коли інші кажуть «ні» або борються проти змін, які ви прагнете впровадити.

Усі казали мені, що Carlyle не стане міжнародною компанією, яку я хотів збудувати з нефінансового капіталу у Вашингтоні. Що частіше мені це казали, то більше я націлювався наполегливо йти до своєї мрії й амбіції.

8. *Уміння переконувати.* Неможливо бути лідером, якщо ніхто за тобою не йде. Лідер уміє переконувати інших іти за ним і використовує для цього один із трьох основних засобів комунікації: пише те, що надихає читачів, розповідає те, що мотивує слухачів, або робить те, що стає взірцем для наслідування.

Тобто люди йдуть за тими, хто вміє переконувати їх у цінності або мудрості його поглядів чи дій. Мало хто з лідерів уміє однаково добре послуговуватися всіма трьома засобами комунікації, проте я от якраз намагався: за допомогою тривалої практики, спроб і помилок відточував свої основні письменницькі й ораторські навички, а також старався своїми діями надихнути інших чинити за моїм прикладом, особливо у царині благодійництва.

9. *Смирenna поведінка.* Деякі лідери дозволяють своєму авторитетному статусу перерости в зарозумілість; інші визнають, що не всемогутні всезнавці, враховують везіння у своїй успішності, тож скромніше поводяться. Другий варіант — дієвіший спосіб завоювати повагу послідовників.

Відомо, що деякі з найвідоміших у світі лідерів були не вельми приємними людьми, почасти з огляду на їхню нестерпну зарозумілість. Моя особиста думка: що більше у гідних і надійних лідерів смиренності, яка засвідчує, що вони визнають свої слабкості й розуміють роль щасливого збігу обставин, то краще. Своє життя я намагався прожити так, щоби не забувати про смиренність: це і пасує моему характеру, і, як показав досвід, дієво допомагає схилити інших прямувати за лідером.

10. *Готовність ділитися заслугами.* Найкращі лідери розуміють, що можуть досягти значно більшого, якщо готові ділитися заслугами з іншими.

Як у відомій крилатій фразі Джона Кеннеді: «Перемога має сотню батьків, поразка — сирота». Звісно, кожен хоче вважати успішні результати своєю заслугою, і в цьому немає нічого поганого, якщо заслугу належно розподілити між усіма причетними. Рональд Рейган сказав приблизно те саме: «Немає меж людським можливостям, коли люди готові ділитися заслугами». Я дійшов висновку, що в разі успіху дуже ефективно якнайбільше ділитися заслугами, а в разі провалу приймати на себе всю провину або чесно її розділяти.

11. *Готовність безперервно вчитися.* Лідерам потрібно щодня поглиблювати знання — тренувати їхній унікальний м'яз: мозок. Інакше нелегко встигати за мінливим світом і тримати в голові величезні обсяги інформації, що допоможе зоставатися поінформованим, обізнаним лідером.

Я намагався продовжувати вчитися завдяки одержимому читанню: шість газет на день, щонайменше десяток тижневиків і принаймні одна книжка на тиждень (і часто намагався подужати три-чотири книжки одночасно). Ніщо так не сконцентровує мислення, як добре написана книжка.

12. *Порядність.* Лідери по-різному ставляться до порядності й етичної поведінки, проте найефективнішими вважають тих, для кого високоетична поведінка в пріоритеті — і цей пріоритет зміцнює їхній лідерський потенціал.

Коли я почав юридичну практику, лідер фірми Paul, Weiss, колишній суддя Саймон Ріфкінд, сказав усім новачкам: «Репутація будується все життя, а руйнується за п'ять хвилин. Тому не зважуйте на етичні ризики, що можуть зруйнувати вашу репутацію — і життя». Що тут ще скажеш? Не порушуйте етичних норм — і будете набагато ефективнішими лідерами.

13. *Реагування на кризи.* Найбільша потреба в лідерах виникає за кризових часів, про що нагадали нам пандемія COVID-19 і протести по всій Америці внаслідок загибелі Джорджа Флойда. Коли хтось бере гору над обставинами за умов екзистенційної кризи, це назавжди визначає його як лідера: як-от Лінкольн, який об'єднав країну під час Громадянської війни в США, або Черчилль, який згуртував своїх громадян для боротьби проти нацистів. Зі свого боку, я на значно простішому рівні старався працювати завзятіше і налагоджувати кращу комунікацію, щоб мотивувати своїх працівників у часи масштабної безпрецедентної фінансової кризи.

Перераховані вище чинники я виокремив на основі власного досвіду й спостережень за лідерами. В багатьох, безсумнівно, інші погляди стосовно цього, оскільки у них інший досвід й різні типи лідерства.

Лідерський досвід у моїй кар'єрі — це заснування, будівництво, розвиток і керівництво інвестиційним підприємством. Цей тип лідерства відрізняється від досвіду лідерів, інтерв'ю з якими увійшли до цієї книжки.

Для зручності я поділив лідерський досвід героїв цієї книжки на шість категорій:

1. **Візіонерство:** Джефф Безос, Білл Гейтс, Річард Бренсон, Опра Вінфрі й Воррен Баффетт.
2. **Будівництво:** Філ Найт, Кен Гріффін, Роберт Ф. Сміт, Джеймі Даймон і Мериллін Г'юсон.
3. **Трансформації:** Мелінда Гейтс, Ерік Шмідт, Тім Кук, Джинні Рометті й Індра Нуї.
4. **Командування:** Джордж Буш-молодший і Білл Клінтон, Колін Павелл, Девід Петреус, Кондоліза Райс і Джеймс Бейкер III.
5. **Ухвалення рішень:** Ненсі Пелосі, Адам Сільвер, Крістін Лагард, Ентоні Фаучі та Рут Бейдер Гінзбург.
6. **Майстерність:** Джек Ніклас, Майк Кшижевські (Тренер К), Рене Флемінг, Йо-Йо Ма і Лорн Майклз.

У кожному інтерв'ю я запитував про те, як він чи вона став чи стала і залишається лідером. Їхні історії різні, але так чи інак згадувані ними



риси, що зумовили їхній успіх, обертаються навколо чинників, які я виокремив вище як необхідні умови для ефективного лідера. Тексти інтерв'ю редагувалися за довжиною і послідовністю, а також, де потрібно, інформація оновлювалася, за попереднім узгодженням з героями.

Сподіваюсь, читачі зрозуміють, що лідерство — справа нелегка, і самої тільки цікавості до неї недостатньо. Проте люди будь-якого походження можуть стати лідерами — і сильні лідери здатні зробити якусь частинку світу кращим місцем.

*Девід Рубенштейн, червень 2020 року*

# **ВІЗІОНЕРСТВО**

Джефф Безос

Білл Гейтс

Річард Бренсон

Опра Вінфрі

Воррен Баффетт



## Джефф Безос

Засновник і виконавчий директор Amazon,  
власник *Washington Post*

«Якщо можна ухвалити рішення за допомогою аналізу, слід так і вчинити. Та життя показує, що найважливіші рішення завжди приймаються за інстинктами, інтуїцією, смаковими вподобаннями і веліннями серця».

Джефф Безос не вигадав ідеї продажу книжок в інтернеті. Це вже практикували інші, коли 1994 року він заснував Amazon. Утім виявився візіонером, який знав, як використати краще програмне забезпечення (ПЗ) для ефективнішої системи продажу. А найголовніше, що, зрештою, вигадав, як продавати практично все в інтернеті — у період його становлення.

Я познайомився із Джеффом Безосом 1995 року, коли побував у скромному офісі стартапу Amazon у Сіетлі. Я мав домовитися про нову угоду для однієї з наших компаній із книжкової дистрибуції Baker&Taylor — другої найбільшої компанії у США, що два роки тому уклала з Джеффом контракт. За ним, Baker&Taylor дозволяла Amazon використовувати її бібліографічний довідник друкованої літератури, щоб Безос міг продавати книжки в інтернеті.

Коли Джефф звернувся до Baker&Taylor, грошей мав катма, тож запропонував їм частку в капіталі нової компанії. (Як дехто пригадував, близько 20–30 відсотків.) Наш представник хотів отримати гроші, і зрештою зійшлися на 100 тисячах доларів на рік протягом п'яти років.

Коли до мене почало доходити, що частка в капіталі може бути кращим варіантом, аніж гроші, я вирішив навідатися до Джеффа в Сіетл. Він чемно пояснив, що вже не потребує бібліографічного довідника і що його компанія неабияк прогресувала. Утім визнав, що Baker&Taylor свого часу виручила його, тому погодився надати нам частку — приблизно 1 відсоток Amazon — замість щорічних виплат. На жаль, нам забракло віри в успішність Amazon, і невдовзі після першого публічного розміщення акцій 1996 року ми продали частку за 80 мільйонів доларів.

То був мій найгірший бізнесовий прорахунок. Нині ця частка, після дроблення і нових випусків акцій, коштувала би близько 4 мільярдів доларів.

Відтоді Джефф цілковито змінив світ роздрібної торгівлі, комп'ютерних систем і космічних досліджень і став найзаможнішою та найвідомішою людиною у світі. Ринкова вартість Amazon сягнула понад трильйон доларів; на початок 2020 року компанія налічувала понад 840 тисяч працівників повної і часткової зайнятості; Amazon — один з найвідоміших у світі брендів. До того ж компанія має практично повсюдну присутність у Сполучених Штатах і далі розширює її у світі.

За ці роки я ближче познайомився із Джеффом і кілька разів брав у нього інтерв'ю. (Одного разу це було в неофіційній обстановці за участю Білла Гейтса — тоді ці двоє сусідів і бізнес-лідерів уперше давали спільне інтерв'ю. Шкода, що не зосталося запису чи транскрипту. Це, напевне, найулюбленіша моя розмова.) Окрім того, що Джефф — неперевершений лідер, він ще й харизматичний, відвертий, сповнений ідей, самокритичний, мудрий і цікавий співрозмовник — насправду рідкісне поєднання.

Усі хочуть знати, як Джефф побудував Amazon і досягнув неймовірного успіху за відносно короткий період. У цьому інтерв'ю він відкриває деякі таємниці успіху: готовність ризикувати і зазнавати провалу; націленість на довгочасну перспективу; розуміння, що клієнт на першому місці; повноцінний нічний сон; звичка не приймати важливих рішень рано-вранці й пізно ввечері; підтримка батьків.

Якби цього було достатньо, у світі було би набагато більше Джеффів Безосів та компаній Amazon. Гадаю, усе ж потрібні й інші інгредієнти — унікальні інгредієнти Джеффа Безоса.

\* \* \*

**Девід Рубенштейн (ДР):** Ваша ринкова вартість зросла цього року [2018] на 70 відсотків. Як гадаєте, є якесь одне чи, може, кілька пояснень цьому?

**Джефф Безос (ДжБ):** На загальних зборах в Amazon я майже щоразу, от уже 20 років, кажу: «Якщо ринкова вартість зростає на 30 відсотків щомісяця, не варто почуватися на 30 відсотків розумнішими. Бо коли вартість падатиме на 30 відсотків щомісяця, не дуже приємно почуватися на 30 відсотків тупішими».

Отак воно відбувається. Воррен Баффетт часто згадує чудову цитату Бенджаміна Ґрема про те, що в короткочасній перспективі фондовий ринок — голосувальна машина, а в довгочасній — зважувальна. Слід управляти компанією, розуміючи, що одного дня її будуть «зважувати». Нехай зважують. Не варто витрачати час на роздуми про щоденну ринкову вартість. Я не витрачаю.

**ДР:** І таким чином ви стали найбагатшою людиною у світі. Ви прагнули цього звання?

**ДжБ:** Ніколи не прагнув. Бути другим найбагатшим у світі теж було нівроку. Хай би краще називали мене «винахідником Джеффом Безосом», або «підприємцем Джеффом Безосом», або «батьком Джеффом Безосом» — ці звання для мене набагато важливіші.

Мені належить 16 відсотків Amazon. Ринкова вартість Amazon становить близько одного трильйона доларів. Це означає, що ми забезпечили інших людей 840 мільярдами доларів.

Я щиро вірю, що підприємницький капіталізм і вільні ринки розв'язують багато проблем у світі. Не всі, але чимало з них.

**ДР:** Ви живете в Сієтлі, що в штаті Вашингтон. Поряд мешкає чоловік, якого протягом 20 років вважали найбагатшою людиною у світі, і звати його Білл Гейтс. Як вийшло, що два найзаможніші чоловіки у світі мешкають не тільки в одній країні, в одному штаті й в одному місті, а ще й в одному районі? І що ж там такого у тому районі? Вільні будинки на продаж знайдуться?

**ДжБ:** Ми з Біллом бачилися нещодавно, і саме жартували про найбагатших людей у світі. Я тоді йому просто сказав: «Прошу», а він озирнувся і відповів: «Дякую».

Медина — чудове передмістя Сієтла. Навряд там якась вода особлива абощо. Просто я розмістив Amazon у Сієтлі з огляду на Microsoft. Подумав, що з великого рекрутингового осередку технічних талантів буде добре залучати фахівців. Виявилось, я мав рацію. Отож не такий уже це і збіг.

**ДР:** Розкажіть про свій підхід до будівництва проєктів і ухвалення рішень.

**ДжБ:** Усе, що я зробив, починалося з малого. Компанія Amazon на старті мала лише кількох працівників. Blue Origin [Джеффово аерокосмічне підприємство] починалося із п'яти співробітників. Бюджет компанії був дуже-дуже маленьким, а зараз от наближається до мільярда доларів на рік. Наступного року перескочить за мільярд.

В Amazon працювало буквально десятеро осіб, а тепер пів мільйона. Для мене то було наче вчора: я сам відвозив посилки на пошту і сподівався, що колись ми зможемо дозволити собі автотранспортувач.

Я спостерігав, як мале переростало у велике. Мені подобається сприймати проєкти малими. Попри те що Amazon — велика компанія, хочу, щоб вона зберігала дух малої.

Таким буде і Фонд Day One Families [заснований 2018 року благодійний фонд Безоса, що надає гранти неприбутковим організаціям, які підтримують безпритульних людей і програми раннього розвитку дитини]. Ми ще трохи потиняємося. Маємо конкретні ідеї про те, що хочемо зробити, але я вірю в силу «тиняння».

Найкращі рішення в бізнесі і в житті я приймав, прислухаючись до серця, інтуїції, чуття, а не займаючись аналізом.

Якщо можна щось вирішити за допомогою аналізу, слід так і вчинити. Та життя показує, що найважливіші рішення завжди приймаються за інстинктами, інтуїцією, смаковими вподобаннями і веліннями серця.

Я часто спілкуюся з виконавчими директорами, засновниками компаній та підприємцями, і помічаю, що вони хоч і говорять про клієнтів, насправді заціклені на конкурентах. Величезною перевагою будь-якої компанії є спроможність зосередитися на своїх клієнтах замість конкурентів.

Окрім того, слід визначити, хто твої клієнти. До прикладу, хто клієнти Washington Post: люди, що купують у нас рекламу? Ні. Наші клієнти — читачі. Крапка.

Де хочуть бути рекламисти? Там, де є читачі. Тож насправді нічого складного.

А хто клієнти школи? Батьки? Учителі? Ні. Діти. Ось цим і займімося у Day One. Зосередьмося на дітях. Коли можна, застосуємо науковий підхід, і коли потрібно, прислухаймося до серця й інтуїції.

**ДР:** Чому ви купили Washington Post? Що спонукало до цього? Адже у вас немає досвіду в цій галузі.

**ДжБ:** Я не збирався купувати газету, зроду й в гадці не мав. Не мріяв про це з дитинства.

Мій друг Дон Грем (я його знаю вже 20 років) спитав мене через посередника, чи не зацікавлюся я можливістю купити Post. Я передав відповідь «ні», бо ж на газетах не знаюся.

Після кількох бесід Дон переконав мене, що то не має значення, адже у штаті Washington Post працює багато талановитих фахівців, які розуміються на газетах. Їм потрібна людина, що знає інтернет.

Я «покопирсався» у собі. Для мене ухвалення таких рішень однозначно базується на інтуїції, а не аналізі.

На 2013 рік фінансова ситуація у Washington Post була кепською. Це бізнес із фіксованими витратами, і доходи видання істотно

скоротилися протягом попередніх п'яти-шести років. Я собі сказав: «Чи хочу я в таке впрягатися? Якщо так, то вкладатиму туди свою душу і багато роботи». Вирішив, що куплю газету, тільки якщо посправжньому віритиму, що організація важлива.

Щойно спрямував думки в цьому руслі, дійшов висновку: «Це важлива організація. Газета, яка виходить у столиці найважливішої країни у світі. Washington Post може відіграти неабияку роль у нашій демократичній державі».

За нинішніх часів інтернет дарує нам безкоштовне розповсюдження. Ми musiли скористатися цим дарунком. У цьому і полягала базова стратегія. Потрібно було відійти від бізнес-моделі з розрахунком на великий прибуток із кожного читача і відносно невеликої кількості читачів і перейти до невеликого прибутку із кожного читача й дуже великої кількості читачів. Саме такий перехід ми й здійснили.

Радо повідомляю, що на сьогодні Post — прибуткове видання. Редакція розростається.

**ДР:** Коли ви погодилися купити газету, ціна пропозиції була 250 мільйонів доларів. Торгувалися?

**ДжБ:** Ні. Я спитав Дона, скільки він хоче. Він сказав: «Двісті п'ятдесят мільйонів». Я погодився. Не торгувався з ним, не проводив фінансової діагностики. Із Доном то було б зайве.

**ДР:** Я теж маю дещо на продаж... Ви вирости в Техасі?

**ДжБ:** Я народився в Альбукерке, але коли мені було роки три-чотири, ми переїхали до Техасу.

**ДР:** Ви змалку були тямким у навчанні?

**ДжБ:** Я завжди був розумним учнем. Що старшим стаю, то більше усвідомлюю, скільки різновидів розуму. Різновидів тупості теж чимало. Маю багато знайомих, які не склали іспиту з математики на відмінно, та при цьому вони неймовірно розумні. Але так, я дуже добре вчився.



**ДР:** Ви закінчили школу як найкращий учень — вaledикторіан. Чому вирішили навчатися у Принстоні?

**ДжБ:** Я хотів стати фізиком-теоретиком, тому й подався в Принстон. Навчався на поглибленій програмі з фізики, де спочатку сотня студентів, а коли доходить до квантової механіки, зостається 30.

Вивчаючи квантову механіку, я слухав кілька курсів з комп'ютерних наук й електроінженерії, що теж мені подобалися. Якимось я не міг розв'язати дуже-дуже складне диференціальне рівняння із частинними похідними. Домашнє завдання робив разом із Джо, моїм сусідом по кімнаті, — він теж шурував у математиці.

Ми вдвох сиділи над цим рівнянням три години, і в нас так нічого й не вийшло. Нарешті ми водночас глянули один на одного й промовили: «Ясанта», бо Ясанта був найрозумнішим чуваком у Принстоні.

Пішли ми до кімнати Ясанти і показали йому рівняння. Він глянув, трохи повитріщався і сказав: «Косинус». — «Що ти маєш на увазі?». — «Це відповідь». — «Відповідь рівняння?» — «Так, дайте покажу». Він розписав обчислення на три сторінки. Усе потім викреслюється, і в підсумку виходить косинус.

Я поцікавився: «Ясанто, то ти отак відразу порахував усе в голові?». А він пояснив: «Ні, це було б неможливо. Три роки тому я розв'язав схоже рівняння, просто спроектував його на це рівняння і зрозумів, що відповідь буде косинус». Для мене то була вирішальна мить, адже тоді я збагнув, що ніколи не стану великим фізиком-теоретиком.

У теоретичній фізиці треба бути одним із 50 провідних науковців у світі, інакше твоя роль ні до чого. Я побачив знамення і швидко перевівся на іншу спеціалізацію: електроінженерію і комп'ютерні науки.

**ДР:** І все ж ви отримали диплом з відзнакою.

**ДжБ:** Я отримав диплом з відзнакою.

**ДР:** І членство у товаристві Phi Beta Карра.

**ДжБ:** І членство у товаристві Phi Beta Карра.

**ДР:** А потім подалися в найвищу лігу професійної діяльності людства — фінанси.

**ДжБ:** Так. Я оселився в Нью-Йорку і потрапив у квантитативний геджевий фонд на чолі з неймовірним Девідом Шоу — D. E. Shaw and Company. Коли я прийшов у цю компанію, там працювало всього 30 осіб, а коли звільнився — близько трьох сотень.

Девід і донині для мене серед найвизначніших людей, яких я зустрічав у житті. Я стільки від нього навчився, використав багато його ідей і принципів стосовно кадрів і рекрутингу, коли підбирав перший персонал в Amazon.

**ДР:** Як я розумію, ви були там зіркою. Що підштовхнуло сказати: «З мене досить. Я створю компанію із продажу книжок в інтернеті і зроблю це в Сієтлі»? Звідки взялася ця ідея?

**ДжБ:** То був 1994 рік. Ніхто не чув про інтернет. Дуже мало людей знали про нього. На той час ним послуговувалися науковці, фізики. Ми використовували інтернет у D. E. Shaw, але зовсім трохи.

Я натрапив на інформацію про те, що Всесвітня павутина розростається десь на 2300 відсотків щороку. То був 1994 рік. Усе, що зростало з такою швидкістю, заповідалося грандіозним. Я поміркував і вирішив: «Треба вигадати бізнес-ідею і запустити її в інтернет, і нехай тоді інтернет розростається навколо нас. А ми будемо далі над цим працювати».

Я склав перелік продуктів, які можу продавати онлайн. Застосував примусове ранжування і зупинився на книжках. Книжки мають суперову особливість: у цій категорії більше товарних позицій, ніж деінде. У будь-який довільний час наявно понад три мільйони різних назв, що виходять друком по всьому світі. Тож основоположною ідеєю Amazon було створити універсальний асортимент книжок. У найбільших книгарнях налічувалося всього 150 тисяч назв.

Так я і зробив. Зібрав невеличку команду, ми розробили програмне забезпечення, і я перебрався у Сієтл.

**ДР:** Чому Сієтл — через Microsoft?

**ДжБ:** Причин було дві. Поряд, у місті Роузбург, штат Орегон, розташувався найбільший на той час книжковий склад у світі. Крім того, я потребував рекрутингового осередку технічних талантів у Microsoft.

**ДР:** Ви сказали батькам, що йдете з D. E. Shaw, де успішно працювали і заробляли, мабуть, непогані гроші. Дружині Маккензі сказали, що плануєте переїжджати на інший кінець США. Як вони всі зреагували?

**ДжБ:** Одразу підтримали мене — одразу після того, як запитали: «Що таке інтернет?». Так і є: розраховуєш передусім на близьких людей, а не на ідею. Робиш ставку на людину.

Коли я сказав босу Девідові Шоу, що маю такий проєкт, ми вирушили на довгу прогулянку Центральним парком. Він мовчки слухав, а тоді нарешті сказав: «Думаю, ідея в тебе хороша. Та годиться радше для тих, у кого немає чудової роботи, як у тебе». Це звучало настільки логічно, що він намовив мене подумати ще два дні, перш ніж прийняти остаточне рішення.

Це одне з тих рішень, що я прийняв серцем, а не головою. Я сказав собі: «У 80 років я хочу мати якнайменше підстав шкодувати про своє життя». Здебільшого люди шкодують про те, чого не зробили, не спробували. Непройдені шляхи — ось що переслідує нас.

**ДР:** Пам'ятаю, як я до вас навідався, а ви перепросили, бо мали самотужки відвезти книжки на пошту.

**ДжБ:** Я роками цим займався. У перший місяць пакував коробки, стоячи навкарачки на твердій цементній підлозі. Я поскаржився напарникові: «Знаєш, що нам треба? Наколінники. Мої коліна не витримують». А хлопець, який пакував зі мною, відказав: «Нам потрібні пакувальні столи». Я такий: «Та це ж чудова ідея». Наступного дня подався купувати пакувальні столи, і наша продуктивність подвоїлася.

**ДР:** Звідки взялася назва Amazon?

**ДжБ:** Амазонка — найбільша річка на планеті, а в нас найбільший на планеті асортимент.

**ДР:** Звучить просто. Із назвою легко визначилися чи мали інші варіанти?

**ДжБ:** Спершу я назвав компанію Cadabra. Словами не передати, яким скромним усе було спочатку. Коли я вирушив у Сіетл, то хотів одразу взятися до роботи: зареєструвати компанію і відкрити рахунок у банку.

Зателефонував приятелеві, і він порекомендував юриста. Виявилось, то був його адвокат з розлучення. Утім той юрист таки зареєстрував мою компанію і допоміг відкрити рахунки. Він запитав про назву компанії, щоб заповнити реєстраційні папери. Розмова була телефонна, і я швидко відповів: «Cadabra». Ну, тобто як абракадабра. А він перепитав: «Cadaver?». Йому почулося «кадавер», тобто труп. І я відразу передумав: «Ага, тоді це не годиться, — але додав: — Нехай поки буде Cadabra, а потім я зміню». За три місяці я змінив назву на Amazon.

**ДР:** Якби ви продавали тільки книжки, то, мабуть, не були би зараз найбагатшою людиною у світі. Коли вперше виникла ідея продавати інші товари?

**ДжБ:** Після книжок ми почали продавати музику, а потім — відео. Згодом я порозумнішав і розіслав електронного листа тисячі випадково обраних клієнтів, поцікавившись: «Які ще товари ви хотіли б у нас купувати, крім тих, що ми продаємо сьогодні?».

Із відповідей склався неймовірно довгий перелік. Люди відповідали залежно від того, чого потребували на той час. Пам'ятаю, один відписав: «Добре було б, якби ви продавали щітки для склоочисника вітрового скла, бо мені вони дуже потрібні».

І я подумав: «То ми можемо продавати будь-що». Пізніше запустили продаж електроніки та іграшок, а з часом додали багато інших категорій. Оригінальний бізнес-план ти читав — там були тільки книжки.

**ДР:** На якомусь етапі вартість ваших акцій становила 100 доларів, а потім упала десь до 6 доларів.

**ДжБ:** На піку бульбашки доткомів наші акції сягнули 113 доларів. А коли бульбашка тріснула, упали до 6 доларів. Менше ніж за рік вартість акцій зменшилася зі 113 до 6 доларів. Того року мій щорічний лист акціонерам починався одним коротким словом: «Отакої».

**ДР:** Більшість інтернет-компаній періоду доткомів не втрималась у бізнесі. Що допомогло вам вижити, тоді як практично всі провалилися?

**ДжБ:** Той період дуже цікавий. Акції — не компанія, а компанія — не акції. Я спостерігав не тільки за падінням вартості акцій зі 113 до 6 доларів, а й за всіма нашими внутрішніми бізнес-показниками, за кількістю клієнтів, питомим прибутком, тобто геть за всім. І кожнісінький аспект бізнесу покращувався, і то стрімко.

Тож поки акції котилися в хибному напрямку, усередині компанії все йшло правильно. Нам не треба було вертатися до ринків капіталу, грошей ми не потребували. За фінансової кризи, як та, до якої призвела бульбашка доткомів, складно залучати капітал, але в нас і так були необхідні кошти. Нам тільки треба було далі прогресувати.

**ДР:** Волл-стріт усе повторювала: «Amazon не заробляє. Вони тільки приваблюють покупців. Де прибутки?». Усе діймали вас цим. А ви відповіли: «Та мені взагалі байдуже, що ви думаєте».

**ДжБ:** Я виступав на телебаченні у Тома Брокау. Він зібрав пів десятка тогочасних інтернет-підприємців якраз напередодні, як луснула бульбашка чи, може, одразу після.

В усіх нас Том брав інтерв'ю і нарешті обернувся до мене й сказав: «Пане Безосе, ви хоч знаєте, як пишеться слово “прибуток”?». До речі, зараз Том — мій добрий друг. І от він такий: «Ви хоч знаєте, як пишеться слово “прибуток”?», а я: «Звичайно. П-р-и-б-у-т-о-к». І він розреготався.

Нас завжди звинувачували, що ми продаємо доларові купюри по 90 центів, мовляв: «Слухайте, та це ж кожен може робити і нарощувати дохід». Ми не цим займаємося. У нас завжди була позитивна валова маржа. Це бізнес із фіксованими витратами. За внутрішніми показниками я визначив, що коли вийдемо на певний обсяг, покриємо фіксовані витрати, і компанія стане прибутковою.

**ДР:** Судячи з усього, Amazon Prime — чудовий спосіб мати гроші авансом від людей, які, власне, отримують товари і послуги. Чия це була ідея?

**ДжБ:** Подібно до багатьох винаходів, це результат роботи команди. Обоємлюю командні винаходи, це найкраще. Мені випадає жити на два-три роки вперед у майбутньому. У когось виникає ідея, інші її вдосконалюють, ще хтось висловлює заперечення, пояснюючи, чому це ніколи не спрацює, а ми шукаємо рішень у відповідь на ці заперечення. Дуже захопливий процес.

Із Prime вийшло ось як. Один із членів правління Бінг Гордон давно хотів, щоб у нас була програма лояльності. Ми все розмірковували: «Якою може бути програма лояльності?». Молодший програміст мав ідею. Ми хотіли запропонувати людям щось на зразок ресторану самообслуговування — швидку і безкоштовну доставку.

Наші фінансисти змодельовали ідею. Результати виявилися жахливими. Доставка коштує дорого, а клієнти обоємлюють, коли вона безкоштовна. Без мінімальної суми замовлення можеш купити один 20-доларовий товар або один 10-доларовий, і маєш безкоштовну доставку протягом двох днів. Сформована модель такої схеми була кепською. Та ми розуміли (знову повертаємось до того, що слід слухати серце й інтуїцію), що треба ризикувати, діяти інстинктивно. Усі вдалі рішення приймаються саме так.

Робиться це з групою, дуже скромно, бо схибити — не так і погано. Трапляється всяке. У нас було чимало провалів, наприклад Fire Phone, та й багато інших проєктів, що просто не склалися. Нині забракне часу перераховувати всі наші невдалі експерименти. Проте великі перемоги виправдовують тисячі провальних експериментів.

Отож ми випробували проєкт Prime. Спершу він коштував дуже дорого. Влетів нам у копійчку. Що стається, коли пропонуєш клієнтам безкоштовний ресторан самообслуговування? Хто першим приходить у ресторан? Ненажери! Це лякає. «О Боже, я що, справді сказав: “Беріть стільки креветок, скільки можете з’їсти?”».

Однак ми побачили тренди. Зауважили, що звертаються різні клієнти, і їм подобається сервіс. Так і виник Amazon Prime.

**ДР:** Ви не любите призначати зустрічі до десятої ранку.

**ДжБ:** Не люблю.

**ДР:** І стараєтеся спати по вісім годин на добу.

**ДжБ:** Я рано лягаю. Рано встаю. Люблю вранці побайдикувати. Люблю читати газету. Люблю пити каву. Люблю снідати з дітьми перед школою.

Час байдикування для мене дуже важливий, тому першу зустріч я призначаю на десяту. Зустрічі, що передбачають інтенсивну розумову діяльність, волю провести до обіду. Якщо потрібне інтелектуальне напруження — то це для мене виключно десятигодинні заходи.

О п’ятій вечора я вже кажу: «Не можу думати про це сьогодні. Спробуймо ще раз завтра, о десятій». Я потребую восьмигодинного сну. Тоді мислю краще. Маю більше енергії. І кращий настрій.

Адже, якщо подумати, за що взагалі топменеджер отримує гроші? Тобі платять за невелику кількість високоякісних рішень. Твоя робота полягає не в тому, щоб ухвалювати тисячу рішень щодня. Якщо я маю три гарні рішення щодня, цього досить. Воррен Баффетт каже: я молодець, якщо у мене три гарні рішення на рік. І я підтримую такий підхід.

Усі наші топменеджери працюють так само, як я. Працюють у майбутньому, живуть у майбутньому. Ніхто з підзвітних мені не має зосереджуватися на поточному кварталі.

У нас може вийти гарна квартальна телеконференція абощо. Волл-стріт подобаються наші квартальні результати. Люди, перестрівши

мене, кажуть: «Вітаємо із вдалим кварталом», я відповідаю: «Дякую». А сам думаю: «Цей квартал ми зліпили ще три роки тому».

От зараз я працюю над кварталом, результати якого впливуть десь так року 2021-го. Ось як слід працювати. Націлюватися на наступні два чи три роки.

**ДР:** Чи трапляється, що ви купуєте щось на сайті Amazon і отримуєте хибне замовлення? Телефонуєте скаржитися чи ніколи не маєте проблем?

**ДжБ:** Я клієнт Amazon — так само, як, сподіваюся, усі тут присутні.

**ДР:** Чи є людина, яка постійно обслуговує ваш акаунт?

**ДжБ:** Якщо хтось із присутніх не є клієнтом Amazon, підійдіть до мене, я підкажу, як ним стати.

Часом у мене виникають проблеми. Я вирішую їх так само, як проблеми будь-якого клієнта.

Мою електронну пошту всі знають. Я стежу за нею і читаю повідомлення. Jeff@Amazon.com. Уже не читаю кожного листа, якого отримую, бо їх чимало, але з великою частиною ознайомлююся. Із цікавості обираю кілька і читаю. Буває, отримую листа від клієнта про якусь хибу — щось ми зробили не так. Зазвичай нам пишуть, тому що ми напартачили із замовленням.

Тоді я прошу команду провести ситуативне дослідження і з'ясувати першопричину або першопричини проблеми, а тоді вирішити, як це виправити, щоб проблема була розв'язана не для конкретного клієнта, а для кожного. Цей процес — величезна частина нашої роботи. Якщо у мене не пройшло замовлення або я незадоволений обслуговуванням, то саме так і розв'язую цю проблему.

**ДР:** Ви революціонізували роздрібну інтернет-торгівлю, а тепер зайнялися офлайнним бізнесом: купили мережу Whole Foods.

**ДжБ:** Мене давно питають: «Ти відкриєш колись “фізичні” магазини?». Це питання я чую вже впродовж 20 років. І завжди відповідаю: «Так, але тільки, коли в нас буде диференційована



пропозиція». Коли берешся копіювати чийсь послуги, зазвичай не витримуєш конкуренції. Це не спрацьовує. Культура в нас така, що нам значно краще вдається прокладати нові шляхи і винаходити.

**ДР:** Одне з ваших захоплень — космос і космічні мандрівки. Ви заснували Blue Origin спершу таємно, а потім оприлюднили проект. Щороку вкладаєте в це підприємство мільярд доларів, ба навіть більше, власного капіталу. Що сподіваєтесь із цього отримати? Люди невдовзі подорожуватимуть у космос?

**ДжБ:** Це найважливіша моя робота. Я дуже вірю в неї.

Аргумент у мене простий.

У нас найкраща планета. Ми відправляли роботизовані зонди на кожну планету Сонячної системи. Повірте, люди, ця — найкраща. Проте ми мусимо розв'язувати чимало проблем, адже вперше за тисячолітню історію нас забагато для планети такого розміру.

Цьому можна зарадити, але вихід тільки один: вибратися у Сонячну систему. Моя роль така: я хочу побудувати космічні апарати багаторазового використання. Прагну створити космічну інфраструктуру, щоб наступні покоління використовували її так само, як я використовував UPS і FedEx та інші сервіси, коли будував Amazon. У цьому задум Blue Origin.

Мені хотілося б також розповісти трохи про моїх батьків. Життя підносить нам різні дарунки, і один з найпрекрасніших таких дарунків — мої мама й тато. Я щиро захоплююся людьми, які мали жахливих батьків (знаю кількох): наприклад, жорстоких. Декому вдається розірвати замкнене коло, і це неймовірно.

Мені не довелося бути в таких обставинах. Мене завжди любили. Батьки дарували мені безумовну любов.

Моя мама рідко про це розповідає, але народила вона мене у 17 років. Вчилася тоді у старшій школі в Альбукерке, штат Нью-Мексико. Здогадуюся, що ходити вагітною в старших класах 1964 року в Альбукерке, штат Нью-Мексико, було геть не круто.

Дідусь, який також був неймовірно важливою людиною в моєму житті, пішов за неї заступатися, бо її хотіли вигнати зі школи. Там не

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**