

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>К ЧИТАТЕЛЯМ</b> .....	7
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	9
<b>ЧАСТЬ I. НАЧАЛО</b> .....	11
<b>1. ТРЕВОЖНЫЙ МАЙСКИЙ ДЕНЬ</b> .....	13
2. Чувство независимости .....	19
3. Первые заработки .....	27
4. Вечная борьба .....	31
5. Приобщение к делу .....	36
6. Помощь дядюшки Билла .....	44
7. Специалист по транзакциям .....	50
<b>ЧАСТЬ II. РЕАКТИВНАЯ СКОРОСТЬ</b> .....	55
8. Сомнительная репутация и скрытая угроза .....	57
9. Продавец не позвонит .....	65
10. Филиал для дядюшки Билла .....	72
11. ВЕТА .....	76
12. Отчаянные поиски денег .....	87
13. Капитал и авторитет .....	94
14. Новичок .....	101
15. Тревога нарастает .....	108
16. Открытое противостояние .....	114
17. Долгожданная свобода .....	127
18. Не искушай судьбу .....	137
19. Цунами .....	144
<b>ЧАСТЬ III. БУМ И КРАХ</b> .....	163
20. Предвосхищая революцию .....	165
21. Жизнь вносит коррективы .....	181
22. Сеть .....	188

23. Такого я еще не видел .....	202
<b>ЧАСТЬ IV. ПО ВТОРОМУ КРУГУ .....</b>	<b>221</b>
24. Очень трудное решение .....	223
25. Мы это сделали .....	231
26. Реализация идей .....	240
27. «Поговорите с Чаком» .....	246
28. Драгоценность .....	249
<b>ЧАСТЬ V. ПРОВЕРЕНО ВРЕМЕНЕМ .....</b>	<b>255</b>
29. Быть оптимистом .....	257
30. Мы готовы .....	266
31. Сжатая пружина .....	271
32. Секретная приправа Чака .....	278
<b>ЭПИЛОГ. ЛИЧНЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ .....</b>	<b>283</b>

# К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые читатели!

Нам посчастливилось участвовать в издании этой замечательной книги на русском языке.

Книга чрезвычайно увлекательная: это история о том, как идти против течения, как быть на стороне клиента, открывая доступ к инвестициям самым широким кругам общества. Такое движение привело к значительным изменениям на фондовых рынках.

Как сказал классик, «главное – это величие замысла».

УК «Система Капитал»  
[info@sistema-capital.com](mailto:info@sistema-capital.com)



СИСТЕМА  
КАПИТАЛ



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда в начале 1970-х я основал компанию Charles Schwab, в США работали сотни брокерских фирм. Но ни одна компания не была похожа на то, о чем мечтал я. Мне хотелось создать принципиально иного брокера, нацеленного на независимо мыслящих инвесторов, желающих получить доступ к рынкам без посредников, а также без дорогих и подчас сомнительных «консультаций», которые в те времена сопровождали брокерские услуги.

На старте у меня не было почти ничего, кроме идей, и следующие 40 лет я потратил на то, чтобы вместе с единомышленниками выстроить компанию мечты. По мере продвижения вперед первоначальный замысел расширился так, как я и представить себе не мог, и это раз и навсегда изменило подходы американцев к инвестированию.

Вот наша история.

# ЧАСТЬ I

## НАЧАЛО

Молодые люди, собирающиеся начать карьеру или основать собственный бизнес, часто задают мне вопрос: «Как отыскать ключ к успеху?»

А я в ответ спрашиваю: «Что вам особенно хорошо удастся? Что нравится? О чем вы можете неустанно говорить, не задумываясь?» Именно туда и следует направить свою энергию. Это придаст вам сил и поможет двигаться вперед, невзирая на взлеты и падения, которых в жизни всегда будет вдоволь.

Ваше рвение и накопленные знания покажут окружающим, что вы действуете искренне и четко знаете, к чему стремитесь, что у вас есть личные амбиции, что вы компетентны в своем деле. Такие качества привлекают людей, а ведь вам понадобится их поддержка.

Мир бизнеса, как и жизнь в целом, преподносит много искушений. Выбирая путь, вам придется не только с чем-то соглашаться, но и от чего-то отказываться. Четкое видение цели поможет собраться и прояснит перспективу.

И вот направление выбрано. Помните, что это только начало. С годами ваше дело может расцвести и развиваться так, как вы и вообразить не могли на старте.

О себе скажу, что инвестирование всегда было моим любимым занятием. Мне нравилось все: естественное стремление компаний к росту, наличие у любого человека возможности поучаствовать в нем и со временем достичь финансовой независимости.

Я был горячо увлечен всем этим, но вскоре понял, что большинство людей упускают свой шанс, так как система не приспособлена для нужд среднестатистического инвестора... Что ж, для меня это стало мощной мотивацией и источником бесконечных возможностей, к которым смогли приобщиться и многие другие.

# 1.

## ТРЕВОЖНЫЙ МАЙСКИЙ ДЕНЬ

Среда, 30 апреля 1975 года. Канун того майского дня, о котором многие представители сферы финансовых услуг позже будут вспоминать как о бедствии. Не уверен, был ли он солнечным или Сан-Франциско окутал туман. Мои мысли были заняты другим. Помню, всю весну настроение у инвесторов было хорошим. Кошмарный кризис с импичментом Никсона миновал. Вьетнамская война закончилась. На рынке снова ощущалось движение. Индекс Доу — Джонса с конца декабря вырос почти на 50%. Я, вероятно, как и все остальные, был полон надежд, но при этом уже многое в жизни повидал и потому не верил, что все плохое позади.

Мне было 37 лет. Последние десять лет Доу — Джонс не раз «заигрывал» с магической отметкой в 1000 пунктов. На тот момент он находился чуть выше 800. Я был настроен, мягко говоря, немного скептически и не верил, что ралли способно продлиться долго. С другой стороны, если бы тогда мне сказали, что Доу — Джонс окончательно и бесповоротно перейдет тысячный рубеж только к 21 декабря 1982 года, возможно, я бы послал все к чертям и занялся каким-то другим бизнесом. Фактически некоторое время я был на грани такого решения. Кто станет открывать брокерскую контору на фоне биржевого спада длиной в два десятилетия? В третий раз я пытался начать собственное дело с тех пор, как окончил Стэнфордскую школу бизнеса. В глубине души я задавался вопросом: сколько шансов судьба дает одному человеку?

Вдобавок в то время я находился в финансовой яме. Долги исчислялись шестизначной цифрой. Я потратил кредит от Crocker Bank на то, чтобы выкупить долю у одного из моих партнеров. После развода на мне висела и целая пачка личных кредитов. Я женился снова, но за душой у меня ничего не было. Мы с Хелен и новорожденной дочкой Кэти жили в маленькой квартирке в Саусалито. Жена работала риэлтором, а я целый год занимался запуском собственного бизнеса — дисконтных услуг в области биржевой торговли. Этот эксперимент стал возможен благодаря тому, что Комиссия по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission, SEC) решила в тестовом режиме опробовать отмену регулирования комиссий. Так начиналось мое путешествие в неведомый край.

В ту среду передо мной стоял один главный вопрос. Получив ответ, я пойму, пан или пропал. После годового пробного периода дерегулирование должно было стать законом для всей страны. Что предпримет Merrill Lynch? Компанию основал в 1914-м легендарный Чарльз Меррилл, собиравшийся «сделать Уолл-стрит ближе к народу». Merrill Lynch была общепризнанной королевой розничного рынка брокерских услуг и крупнейшим андеррайтером с более чем миллиардным оборотом. Она имела отделения по всей стране, от восточного до западного побережья, и армию из тысяч мотивированных уполномоченных брокеров. Ее слоган был известен всем, кто смотрел телевизор и читал газеты: «Merrill Lynch играет на повышение Америки». Чарльз Меррилл строил компанию, мечтая открыть мир инвестиций для среднего класса. Меня восхищала эта цель. Он был первым, кто еще в 1940-е годы начал эксперимент с переводом брокеров на зарплату. Так Меррилл пытался бороться с серьезным конфликтом интересов, не дававшим и мне покоя в течение долгих лет. (Merrill Lynch отошла от зарплатной модели в начале 1970-х, когда ею руководил Дон Риган, искавший стимулы для работы обширного штата брокеров.) В общем, компания была чрезвычайно успешной. Все говорили мне: «Если Merrill Lynch решит зайти на твою поляну, тебе конец».

Мне было тревожно. Merrill прочно обосновалась на Уолл-стрит. За ней стояли многочисленные верные брокеры на комиссии. Инвестиционное и аналитическое направления бизнеса приносили большой доход. Все это без боя не сдадут. И все же, чем дальше я размышлял, тем больше понимал, что после дерегулирования Merrill будет вынуждена хоть немного снизить комиссии. Я всерьез опасался, что в этом случае я со своим новым предприятием тут же пойду ко дну. Моя маленькая фирма не сможет конкурировать с таким гигантом.

Обо всем этом я думал, когда приехал в следующий понедельник по адресу Монтгомери-стрит, 120. Я всегда приезжал на работу рано. (Когда открывалась Нью-Йоркская фондовая биржа, в Сан-Франциско было 6:30<sup>1</sup>, и к этому часу мне нужно было уже находиться на рабочем месте.) Я поднялся на лифте на 24-й этаж, где мы с несколькими сотрудниками снимали небольшой офис. По дороге прихватил номер *Wall Street Journal*, на первой полосе которого красовалась новость: «Merrill Lynch поднимет брокерские комиссии по сделкам с ценными бумагами на большинство транзакций до \$5000». Неужели это правда?... «...поднимет брокерские комиссии по сделкам с ценными бумагами...»

---

1 Нью-Йоркская фондовая биржа открывается в 9:30, но так как Сан-Франциско находится в другом часовом поясе, разница во времени составляет три часа. — *Здесь и далее прим. пер.*

*Невероятно. Я-то боялся, что Merrill предпримет то же, что собирался сделать я: снизит комиссии и украдет мои шансы на успех. Но вместо этого они решили воспользоваться дерегулированием для того, чтобы поднять цены для рядовых участников рынка и снизить для крупных институциональных инвесторов. Оправившись от шока, я страшно обрадовался. Стало понятно, что для меня открываются большие возможности, которыми я собирался воспользоваться в полной мере. Впереди был долгий и тернистый путь. Но именно в тот день у компании Charles Schwab появилась реальная перспектива обрести свое место на рынке. Помню, я сказал себе: «*Черт возьми, у меня все получится!*»*

\* \* \*

Инвестирование привлекало меня с детства. Впервые биржевые сводки в местной газете мне показал отец. Мое воображение поразила мысль, что акции вносят частичку волшебства в нашу экономику и, если потрудиться, можно приобщиться к этой магии... Как здорово! Теперь я более чем когда-либо был убежден: инвестирование — это путь к финансовой свободе для каждого человека. Так люди могут поучаствовать в экономическом росте, вкладывая в него что-то помимо своего труда, за который они получают зарплату. Я оптимист, и инвестирование всегда казалось мне по сути своей выражением предельного оптимизма. Необходимо быть уверенным, что твои сегодняшние вложения вырастут, иначе можно хранить деньги под матрасом. В общем, инвестор должен верить, что завтра будет лучше, чем вчера.

Но тогда, в 1970-е, на заре существования Schwab, я понимал, что в системе инвестирования имеются глубокие изъяны. Мне казалось, что инвесторы достойны большего. Доступ на рынок оказывался ужасающе дорогостоящим: среднестатистические комиссии и спреды съедали в среднем до 10% вложенных денег! Паевые фонды, собиравшие средства клиентов в общие пулы, которыми управляли профессиональные финансовые менеджеры, часто устанавливали 9%-й сервисный сбор. Получалось, надо было заработать 9% на вложенное, только чтобы выйти в ноль. Считалось, что столь высокие комиссии обусловлены тем, что вам дают «советы». Но были ли эти советы действительно ценными или их оплата по сути являлась «платой за вход»? Комиссии на Уолл-стрит всегда были согласованными и контролировались игроками рынка — так повелось с первых дней существования Нью-Йоркской биржи, когда ее отцы-основатели



подписали в 1792 году «Платановое соглашение»<sup>2</sup>. Они договорились вести бизнес только друг с другом и никогда не оспаривать комиссионные сборы.

На самом деле компания Charles Schwab родилась из моей фрустрации. Я был независимым инвестором. Я страстно любил работать на рынке и самостоятельно анализировал то, что на нем происходит. Я считал, что сам должен нести ответственность за свое финансовое будущее. И меньше всего мне нужны были сомнительные рекомендации какого-то брокера, который якобы должен подсказать, что и когда покупать или продавать. Я не желал платить за услуги, которыми не пользуюсь. Это меня изначально не устраивало. Я пришел к выводу, что в брокерском бизнесе всегда есть проблема конфликта интересов. Мне было известно, что брокерские конторы с Уолл-стрит (по совместительству они были и инвестбанками) далеко не всегда могли ставить на первое место интересы индивидуальных инвесторов, вопреки так называемой политике «китайских стен»<sup>3</sup>. Это же касалось и непосредственно брокеров, получавших комиссию с каждой сделки, то есть живших за счет активности трейдинга. Они были заинтересованы в частых покупках и продажах, а укрепление клиентского портфеля оказывалось для них вторичным. Они не виноваты — так была устроена система.

Но вот наступила новая эпоха. Многие годы SEC подвергалась давлению, от нее требовали реформ, и она, наконец, решилась на смелый эксперимент, который должен был разрушить вековой картельный сговор компаний с Уолл-стрит. Согласно старой схеме, брокерские комиссии контролировались системой правил, имеющих силу закона. Хочешь торговать — плати высокую цену, и эта цена фиксирована. Ну или не очень фиксирована — это же Уолл-стрит. Мелким трейдерам никто не делал одолжений, зато крупные быстро росли и получали значительный левверидж, так что в какой-то момент они стали активно пользоваться этим. Для них были предусмотрены особые условия, разнообразные скрытые скидки, инсайдерские сделки, уступки и поблажки — в общем, делалось все, чтобы снизить их издержки.

Возьмем для примера так называемый four-way ticket («билет в четыре направления») — безумную систему, когда комиссионные платежи распределяются так, чтобы крупный институциональный инвестор тоже мог получить с них свою выгоду. Представьте: крупная компания, например

- 
- 2 Соглашение о создании первой организованной фондовой биржи было подписано 24 брокерами в Нью-Йорке под платаном на том месте, где сейчас находится Уолл-стрит.
  - 3 Так в США обычно именуют попытки инвестиционных компаний выставить информационные барьеры между различными своими отделами, чтобы, например, эмитенты бумаг, действующие через отдел формирования рынка, не влияли напрямую на аналитику и продажи.

паевой фонд или фонд пенсионных накоплений, покупает 10 000 акций одним лотом с комиссией, скажем, \$1 за акцию. Четверть от уплачиваемых комиссионных в \$10 000 получает аналитическая фирма, готовившая рекомендации по сделке. Еще четверть возвращается инвестору в качестве компенсации за поездки и командировки, оформляющиеся обычно как «обучение». Еще четверть направляют на развлечения: походы с клиентами в хороший ресторан, ночной клуб, на спортивный матч. И последняя четверть причитается брокеру. То же происходит с лотом в 100 000 акций, только в этом случае участники делят между собой лакомый куш в \$100 000.

К началу 1970-х система стала громоздкой и неповоротливой. Надо было что-то делать. Власти были недовольны, SEC была недовольна; в дело вмешался Конгресс. В итоге решили: так как влияние крупных трейдеров растет и Нью-Йоркская фондовая биржа подвергается огромному давлению, то реформы неизбежны.

Это в целом устраивало и крупные компании. Они наконец получали возможность напрямую влиять на ценовую политику брокеров, заставляя их конкурировать между собой за свой бизнес. Но что было делать мелкому инвестору? Человеку, который торгует сотней или даже меньшим количеством акций? Давая старт компании Schwab, я надеялся воспользоваться серьезными переменами, которые несла с собой дерегуляция брокерских услуг. При этом мое внимание было сфокусировано на частном лице — индивидуальном инвесторе. В первой своей книге «Сам себе биржевой брокер» (How to Be Your Own Stockbroker) я ясно высказал свою позицию: «Сегодня любой инвестор может быть по-настоящему независимым — независимым от несправедливых, раздутых комиссий... и от брокера с его нечистоплотными советами. Отвратительный факт: чем более рискованные вложения он рекомендует, тем больше сам на этом зарабатывает».

Многие старые брокерские дома страшились последствий отмены регулирования. У них были на то основания: в 1975 году закрылись более 30 фирм, зарегистрированных на Нью-Йоркской бирже (NYSE); более ста брокеров сократили продажи или слились с другими компаниями. Но мне нечего было бояться, потому что я не был причастен к сложившейся ранее системе. У меня в тот момент появилась возможность параллельно с построением собственного устойчивого бизнеса содействовать реформам, отдать должное рядовому инвестору и предоставить большому числу американцев возможность владеть акциями. (Я пришел к выводу, что это просто необходимо для поддержания демократии... Назовем это неизбежным риском, опасной, но нужной ставкой в игре.) Если бы мне удалось отбросить все лишнее, чем обросла покупка и продажа ценных бумаг: нечистоплотные исследования рынка, фальшивую аналитику, сомнительные консультации, то есть все то, что исторически оправдывало высокие комиссии на Уолл-

стрит, — и продавать простой и понятный доступ к самостоятельным торгам! Тогда я смог бы сократить накладные расходы, сконцентрироваться на эффективности и в итоге радикально снизить тарифы — аж на 75%! — и при этом все равно получать прибыль.

Я точно знал, кто станет моим клиентом; я был одним из таких людей. Если бы я не открыл собственную дисконтную брокерскую фирму, я бы с удовольствием сам воспользовался чьими-нибудь дисконтными услугами. Я долго ждал подходящего случая, да и наверняка не только я. Поэтому, когда SEC объявила, что экспериментальная фаза дерегуляции завершена и что с 1 мая 1975 года акции будут продаваться так же, как и любые другие товары (цены будут диктовать не власти, а только рынок), я был готов действовать!

## 2.

# ЧУВСТВО НЕЗАВИСИМОСТИ

В списке моих везений одну из первых строк занимает тот факт, что мой бизнес стартовал в районе залива Сан-Франциско. Здесь принято рисковать, это часть местной культуры, в которой не относятся с подозрением ко всему новому. Позитивные идеи и творческая инициатива приветствовались всегда, вне зависимости от того, от кого они исходили. Не так важно, какие у тебя связи или откуда ты приехал. Важнее, что ты можешь делать. Как раз когда я начинал работать, в районе залива активно развивались потрясающие новые технологии, столь необходимые мне, чтобы воплотить мечту. Именно такое место, где традиционно мыслят широко, мне и было нужно. Не знаю, смог бы я основать Schwab где-нибудь еще.

Наша семья связана с областью залива с 1800-х годов. Мой дед, Роберт Генри Шваб, перебрался в Сан-Франциско в 1905 году из Лонг-Айленда, чтобы заняться юридической практикой, а в 1906-м женился на моей бабушке, Мэри Гертруде Брэй. Она родилась в Сан-Франциско в 1885 году. Связи родни моей матери с Калифорнией так же глубоки. Ее отец и мать, Джей Окли Мур и Элизабет Леона Хаммонд, родились в этом штате в конце XIX века — Окли в Стоктоне, а Элизабет в городке Петалума, известном центре птицеводства, прозванном «мировой яичной корзиной».

В 1917 году дед и бабушка переехали из Сан-Франциско в Сакраменто, и дед открыл свою юридическую контору. Сакраменто находился в самом сердце фермерских угодий штата. Город, конечно, не был ориентирован на финансы так, как Нью-Йорк или хотя бы Сан-Франциско, но он рос и процветал.

Дед был суров, как многие немцы. Он не был жестоким, но отличался твердостью, организованностью и некоторой церемонностью. Смягчался лишь тогда, когда они с друзьями собирались в немецком клубе вечером в понедельник. Там они пили пиво, играли в пинокль<sup>4</sup> и говорили по-немецки. По клубу разносился смех — шутки, вероятно, были хороши. Я был слишком мал и ничего не понимал, даже когда шутили по-английски. Но мне нравилось их слушать. Смех был искренним, это чувствовалось; так бывает, когда встречаются добрые друзья.

---

4 Карточная игра с двумя колодами или специальной колодой для пинокля.

Мой отец, тоже Роберт Шваб, стал юристом, как и дед. Он окончил Университет штата Калифорния, а затем Гастингский колледж права в Сан-Франциско. Отец был трудолюбив и в год выпуска занял третье место в штате по результатам экзамена на получение юридической лицензии. Он женился на моей матери, Бетти Аннабель Мур, 29 августа 1936 года. Супруги поселились в Сакраменто, и отец поступил в дедову юридическую контору. Но долго работать вместе они не смогли. Насколько я понимаю, отец с дедом не очень ладили при столь тесном контакте. Папа желал независимости и простора для деятельности, так что в 1937 году он принял предложение занять должность в аппарате прокурора округа Йоло в Вудлэнде, в 20 милях к северо-западу от Сакраменто. Это был маленький калифорнийский городок в сельской местности с населением в пять тысяч человек, где размещалась окружная администрация.

Одно из моих самых ранних воспоминаний — отец баллотируется на должность окружного прокурора в Йоло<sup>5</sup>. Он напечатал карточки со своей фотографией и раздавал их на каждом углу. На них было написано: «Боба Шваба в прокуратуру». У меня сохранилось несколько штук. Его избрали в 1942 году, и он занимал этот пост в течение восьми лет, не оставляя частную адвокатскую практику.

\* \* \*

Я родился в Сакраменто, штат Калифорния, 29 июля 1937 года, за несколько месяцев до того, как мои родители переехали в Вудлэнд. Великая депрессия сходила на нет, но сформированный ею менталитет все еще влиял на экономику. До 1940-х, и даже до окончания Второй мировой войны, люди не могли поверить в то, что кризис действительно завершился. Многим так и не удалось оправиться от финансовых потрясений.

Не судите меня строго, но для меня это было прекрасное время. И город, в котором я вырос, был прекрасен. В солнечные теплые летние месяцы мы с друзьями целыми днями шатались по всему Вудлэнду. Детям в нем было чем заняться, и мы наслаждались полной свободой: могли играть в бейсбол на пустырях, купаться в оросительных каналах, которыми были изрезаны земли окрестных фермеров, кататься на велосипедах. Могли подрабатывать, собирая грецкие орехи или помидоры. Денег в семье было немного, и мы бережно относились к тому, что имели. Когда отец решил купить мне первый велосипед, он не повел меня в местный велосипедный

---

5 В американских округах есть свои прокуроры, разбирающие уголовные дела и выступающие в качестве обвинителей во время судебных слушаний. В большинстве штатов окружных прокуроров выбирают жители.



степени формируется твоя натура и стереотипы поведения. Наблюдая за отцом, я узнал, что такое щедрость. В церкви он всегда первым клал доллар в корзину для пожертвований. Он много говорил об экономических принципах, о законе и был очень щепетилен в этических вопросах. Отец твердо знал, каких людей считать хорошими, а каких — плохими и в чем между ними разница. Он демонстрировал верность убеждениям и в своей адвокатской деятельности, и в прокурорской работе. В общем, он был из тех, кто ценит закон и порядок.

Иногда он рассказывал нам об уголовных делах, с которыми сталкивался. Как правило, это были всякие мелкие конфликты, случающиеся в маленьких городах в сельской местности типа округа Йоло: драки, пьяный дебош, иногда аресты за курение марихуаны. Я старался не нарываться на его гнев — наказывал он чертовски сурово. Мне это было известно по собственному опыту, потому что, как любой ребенок, я совершал немало промахов. Однажды мы с друзьями развели костер, который так разбушевался, что спалил часть забора и курятник. Наши родители быстро дознались, кто был виновником происшествия. Как нам влетело! Уверен, что отцу было ужасно стыдно, ведь он все-таки окружной прокурор. Чтобы я сделал серьезные выводы из происшествия, отец зажег спичку и опалил мне руку.

Не в пример отцу, мама была веселой и общительной. Она могла очаровать кого угодно. Благодаря ей я с самого начала усвоил, как важны отношения — быть открытым, общаться, прислушиваться к людям. Я был застенчив, но при этом любознательность и внутренняя уверенность помогали мне преодолеть стеснительность. Убежден, одной из причин успешности моей многолетней работы стало то, что в целом я умел расположить к себе окружающих. Секрет заключается в знании человеческой природы: я всегда внимательно относился к людям, выслушивал их истории и искренне интересовался ими. Это обогатило мою жизнь. Я не устаю восхищаться людьми и считаю, что их истории вдохновляют. Кроме того, думаю, умение слушать компенсировало трудности, которые я испытывал с чтением. Для меня это было отличным способом познавать новое. Преодоление робости и оттачивание навыков общения — вот некоторые из моих ключей к успеху. Я очень обязан маме, помогавшей мне в этом в детстве. Это послужило отличным дополнением к наставлениям отца, который учил меня внутренней дисциплине.

Я ходил в начальную школу при католической Академии Святого Розария в Вудлэнде, располагавшуюся в доме 164 по Маркет-стрит. Преподававшие там строгие монахини учили нас упорному труду, уважению к окружающим, отстаиванию своих убеждений. Их уроки я запомнил на всю жизнь. Я страдал дислексией, но узнал о ней намного позже, а в школьные годы ни о чем таком не подозревал. Читать и вообще учиться было очень тяжело. Монахини со всей суровостью относились к проверке заданий. Они

трудились с полной самоотдачей и хотели, чтобы я усваивал материал. Однако чтение давалось мне с огромным трудом. До тех пор, пока я не запомнил, как пишется слово, оно казалось нагромождением букв, на расшифровку которого требовалось время. Поэтому мне приходилось подолгу оставаться в школе после занятий: я упражнялся у доски в математике и правописании. И по сей день помню, как мел налипает на пальцы, а я снова и снова пишу и переписываю слова и математические расчеты, чтобы они лучше отпечатались в памяти.

Уверен, монахини видели, что у меня есть врожденная проблема, мешающая обучению. Но я этого не замечал, а просто ощущал, что школа — это постоянная борьба. Лишь много лет спустя я понял причину. Но мои наставницы трудились вместе со мной, чтобы отработать необходимые навыки. Думаю, им нравилось, что я так стараюсь и готов тратить время, оставаясь после уроков, чтобы добиться результата. Я очень любил классические комиксы, потому что они позволяли быстрее и легче освоить то, что мы проходили в школе. А когда, наконец, необходимые знания были усвоены (любым способом), я мог ими прекрасно оперировать и хорошо сдавал тесты. Главная проблема состояла в том, чтобы добраться до этой точки.

Через много лет после того как я окончил школу и когда компания Schwab уже достигла некоторых высот, мне пришло письмо, в котором лежала копия табеля с моими отметками за шесть школьных лет. Оценки были так себе. В письме содержалась просьба от школы о финансовой помощи. Была ли в этом скрытая угроза: «*Дайте денег, иначе мы опубликуем ваш аттестат*»? Не знаю. Но я с радостью послал им чек с пожертвованием.

\* \* \*

Дед обожал скачки и иногда брал меня с собой на ипподром Golden Gate Fields неподалеку от Беркли. У меня не было своих денег, но иногда он давал мне немного, чтобы я сделал стандартную двухдолларовую ставку. Бывало, что мы выигрывали небольшую сумму, но я понял, что так же легко могу проиграть все, сделав неверный выбор.

О фондовом рынке впервые мне рассказал отец. Мне было около 13, когда он показал биржевые сводки — таблицы с растущими и снижающимися котировками. И это чертовски меня заинтриговало. Я подумал: «Ого, можно купить дешево, а потом продать дороже — отличный способ заработать!» Это было не то же самое, что скачки, так как за ростом и падением рынка скрывалась некая логика. Правильно сделанный выбор вызывал такой же восторг, как и на бегах, но в то же время это было похоже на решение некой увлекательной головоломки, когда ты пытаешься понять, что заставляет одни акции двигаться вверх, а другие — вниз.





на свои сильные стороны и как следует постараться, можно добиться отличных результатов. Гольф стал моей страстью на всю жизнь. И по сей день я уверен, что между гольфом и инвестированием есть параллели. И там, и тут нужны подготовка, терпение, практика, верность делу и постоянство. Необходима стратегия. Приходится думать на несколько шагов вперед. Как устроено поле, на котором ты играешь? Как контролировать эмоции? И в спорте, и в инвестировании часто случаются взлеты и падения.

Когда я учился в старших классах, школьный тренер по футболу Кларенс Шутте решил собрать гольф-команду. Полагаю, он считал некоторых из нас перспективными игроками, особенно моего друга Аллена Гейбергера, который к тому времени уже выиграл два юниорских первенства в нашем штате. Позже Ал станет настоящим профессионалом и первым в истории гольфистом, прошедшим раунд за 59 ударов в официальном турнире. С тех пор его звали «Мистер 59». В те годы Ал только поступил в нашу школу, переехав из Сакраменто. Он был таким же деревенским парнишкой, как и я, и мы стали отличными друзьями. Мы оба любили гольф и даже вместе ходили на свидания, собираясь четвером: он со своей девушкой, а я со своей. Тренер Шутте добился, чтобы команду пустили на территорию замечательного клуба Valley Club в Монтесито. Нам разрешали тренироваться там до 9 утра. Мы хорошо подготовились на этом непростом поле и потом два года подряд выигрывали турниры калифорнийской Межшкольной федерации, в которую входили десятки команд со всего штата. Тогда я единственный раз обошел Ала, сыграв поле за 72 удара. Гольф действительно был мне по душе.

\* \* \*

Думаю, я всегда был относительно уверенным в себе человеком. Или выработал это свойство со временем, сам того не сознавая. В значительной степени это произошло благодаря моей открытости и готовности пробовать новое. Некоторые рождаются лидерами, но, мне кажется, к большинству из нас умение руководить другими приходит с опытом. Чем больше решений ты принимаешь, тем крепче становится навык. Обнаруживая вакуум в той или иной сфере, я охотно нырял в нее, оказываясь в ситуациях, когда неизбежно приходится проявлять инициативу. Так, например, я присоединился к молодежному Кей-клубу (Key Club), спонсируемому организацией Kiwanis, которая занималась гражданской и общественной деятельностью. В 17 лет меня выбрали президентом этого клуба в нашей школе, а затем мы с президентами других калифорнийских клубов лихо прокатились через всю страну на поезде, направляясь в Филадельфию на ежегодную клубную конвенцию. Путешествие продолжалось две недели, ехали эконом-классом, спали сидя. Тем, кто поменьше ростом,

как я, удавалось забраться на багажную полку, чтобы немного отдохнуть лежа. В те дни я познакомился с некоторыми уголками страны, куда я сам не добрался бы. Я столкнулся с сегрегацией на юге, видел таблички «Только для цветных» в туалетах и у фонтанчиков с питьевой водой. Там все еще вывешивали флаги Конфедерации. А еще я видел, как бедно живут в маленьких пристанционных поселках. И в первый раз посетил крупные города: Нью-Йорк, Чикаго и столицу страны Вашингтон. Можно сколько угодно читать о них, но благодаря поездке на восток все это стало для меня реальностью. Я осознал, как велика страна, насколько различаются ее части, услышал диалекты, которые моему калифорнийскому слуху казались абсолютно чуждыми. Возможность получить новый опыт открылась исключительно потому, что я трудился на благо клуба. Я не ставил перед собой цель отправиться в эту поездку — она стала удачным следствием того, что я решился заявить о себе, поучаствовать в чем-то.

Конечно, возникали и трудности. Например, мне было нелегко произнести речь перед всей школой в актовом зале. Я хотел участвовать в школьном самоуправлении и призывал одноклассников голосовать за меня. Не помню, что именно я говорил. Я пребывал в ступоре. Понимал, что все смотрят на меня и, конечно, видят, как я мучаюсь. Казалось, время остановилось. Сердце громко стучало, я не мог сосредоточиться и чувствовал, что «завис». Но тяжелый момент миновал, и потом я не раз успешно выступал, в том числе на встречах Кей-клуба. Будучи школьным казначеем, я занимался планированием бюджета и даже получил признание местного отделения женской организации «Дочери американской революции»<sup>6</sup> за общественную работу в школе. (До сих пор храню полученную от них медаль. Позолота немного стерлась, но эта награда очень дорога мне.)

С каждым шагом я познавал новое и становился сильнее. Сегодня я призываю молодых руководителей учиться выступать публично. Какими бы хорошими специалистами в своей сфере они ни были, им необходимо оттачивать навыки общения с аудиторией, критически важные для того, чтобы вести за собой людей. Такой талант редко дается нам от рождения.

---

6 Daughters of the American Revolution — женская общественная организация, существующая с 1890 года. Объединяет прямых потомков участников войны за независимость США, борющихся за сохранение идеалов свободы и других ключевых ценностей американского государства.

### 3.

## ПЕРВЫЕ ЗАРАБОТКИ

В юности я перепробовал много занятий. И в каждом деле учился чему-то новому. Я уже упоминал, что собирал грецкие орехи и помидоры. Кроме того, когда я был маленьким, отец поручал мне ощипывать дичь. Иногда он приносил с охоты целую гору уток — десять, а то и 20 штук. За каждую мне платили по 50 центов. Некоторое время я занимался разведением кур и продавал яйца и удобрения. (Это был мой первый вертикально интегрированный бизнес!) А еще я подстригал лужайки и разъезжал по улицам Вудлэнда с тележкой мороженого. В старших классах я собирал бутылки из-под кока-колы, которые посетители бросали под трибуны во время футбольных игр. Бутылки в те годы принимали по пять центов за штуку; их потом мыли и повторно использовали. После игры можно было набрать их на несколько баксов, а в жаркий день даже на \$10.

В общем, если я хотел что-то потратить, я должен был сначала заработать. Я часто читал журналы с комиксами и всегда покупался на рекламу, которую печатали в конце. Однажды, когда мне было лет 13, я заказал несколько коробок какого-то омолаживающего крема. Я собирался продавать его всем женщинам в округе. Отец возмутился и заставил меня отправить товар обратно. Когда я немного подрос, то смог наконец подрабатывать на гольф-матчах, поднося клюшки и мячи. Это позволило мне быть поближе к игре, полюбившейся на всю жизнь, а также приобщиться к взрослому миру. Я находился в обществе преуспевающих мужчин и женщин, слушал их разговоры, смотрел, как они общаются друг с другом. Все это произвело на меня большое впечатление. Они стали для меня примером для подражания наряду с моими кумирами — игроками Беном Хоганом и Сэмом Снидом.

С 17 лет и на протяжении всего времени обучения в колледже и школе бизнеса я каждое лето подрабатывал. Занятия заканчивались весной, и я тут же принимался искать, где могу пригодиться. Однажды все лето провел на нефтяном месторождении: перетаскивал трубы, помогая нефтяникам готовиться к закачке нефти из скважины. А еще трудился в парке аттракционов и мыл посуду в местном гольф-клубе.

Иногда извлеченный мною опыт состоял в том, что я понимал, кем *не* хочу быть. Первой моей настоящей работой стала работа трактористом

на ферме, где выращивали сахарную свеклу. Хозяин фермы был клиентом моего деда. Это был весьма преуспевающий фермер родом из Индии. Он предложил мне рыхлить междурядья шесть дней в неделю с шести утра до шести вечера и платил за это доллар в час. Мне отвели место для ночлега и кормили на два доллара в день. Поутру я, с трудом вращая ручку стартера, запускал свой Caterpillar, а затем старательно направлял его так, чтобы гусеницы трактора двигались прямо вдоль ряда, иначе они могли подавить высаженную в соседнем ряду свеклу. А за это меня штрафовали. Едешь в одну сторону — в лицо тебе летит дым от дизельного двигателя. Направляешься в противоположную — пыль застит глаза. По воскресеньям я гостил у бабушки и дедушки поблизости, в Сакраменто, и целыми днями отмывался от толстого слоя копоти и пыли.

Я был единственным работником нелатиноамериканского происхождения на этой плантации. Другие работники не говорили по-английски, а я не понимал испанского, так что мы особенно с ними не общались. Было трудно, но я был рад подзаработать. И, что важнее, понял, насколько непроста жизнь фермера и как тяжок фермерский труд.

Летом после первого курса колледжа в Стэнфорде я подрядился продавать страховые полисы. К чести своей могу сказать: я не продал ни одного. Хуже условий не придумаешь. Очень дорогостоящая программа накопительного страхования жизни: всю жизнь требуется выплачивать страховые взносы и одновременно с ними сберегательные. Распространитель должен был стать верным адептом этой программы. Предполагалось, что я вовлеку в нее всех своих родственников и друзей. Чем больше я читал об этой страховке и чем лучше разбирался в том, что пытаюсь продать, тем более ужасающей она мне казалась. И по сей день я скептически отношусь к страхованию. Некоторые его виды бывают полезны, но, честно говоря, я насквозь видел все недостатки продукта, который пытался навязать другим. Я просто не мог так работать.

|||||

**Мне никогда не нравилось продавать плохой продукт  
и никогда не удавалось преуспеть в этом.**

|||||

Через какое-то время я бросил это занятие.

Но мне очень нужна была работа. Оставалось еще два месяца до начала занятий, а я пока не получил ни цента. И тогда я устроился продавцом теплоизоляции для домов в маленькую фирму-однодневку. Я прошел у них тренинг и после этого должен был обходить в Сан-Хосе новые районы, где дома вырастали как грибы после дождя. Около 11 утра я начинал

стучаться в двери, звал миссис Кто-Бы-Она-Ни-Была и пытался договориться о вечерней встрече с ней и ее мужем, чтобы более развернуто рассказать им о нашем чудесном предложении. Чтобы меня пустили в дом, я всегда начинал с вопроса, на который возможен только утвердительный ответ. Я спрашивал: «Вы ведь слишком много платите за электричество?» или «Вы ведь беспокоитесь о безопасности своих детей?» Изоляционный материал представлял собой скомканную газетную бумагу, пропитанную специальным противопожарным химическим составом. Я носил с собой образцы в маленьком чемоданчике: открывал его в гостиной, вытаскивал оттуда мини-горелку и устраивал небольшой эксперимент, чтобы доказать, что изоляция способна противостоять огню. Качество материала было не лучшим. Нередко он возгорался. Так я ходил по домам три или четыре недели, но ничего не продал. И меня уволили. Оплата на 100% состояла из комиссии за реализованный товар. Заработать в то лето мне так и не удалось.

Следующее лето я отработал железнодорожным стрелочником в Чикаго. Эта работа дала мне много стимулов, чтобы закончить университет и получить хорошую профессию. Шел 1958 год — год рецессии в экономике США. Я и трое моих друзей из Стэнфорда вскладчину купили моторную лодку. Ее содержание обходилось каждому из нас в \$10 в месяц. По выходным мы ездили кататься на водных лыжах неподалеку от университетского кампуса. Но в то лето все четверо разъезжались в разных направлениях, так что пришлось тянуть жребий, чтобы решить, кто будет пользоваться лодкой до осени. Она досталась моему другу Джею. Он решил, что заберет ее в Чикаго. У меня не было никаких планов на каникулы, и я решил: «Черт, поеду-ка я с ним».

Отец выдал мне на лето \$100, но я все потратил, пока добрался до Омахи, штат Небраска. Моя машина все время ломалась: то радиатор, то топливный насос, то Бог знает что еще. Когда мы прибыли в Омаху, у меня не работала первая передача и почти сгорело сцепление, а у Джея полетел стартер, и мы вынуждены были толкать его машину, чтобы она завелась. Мы старались ехать, не останавливаясь, насколько это возможно, и так дотащились до Омахи через Айова-Сити, где случилось наводнение: дело было поздней весной, из-за дождей реки вышли из берегов. Когда мы наконец прибыли в Чикаго, мне пришлось занимать деньги у отца Джея. Мне очень нужна была подработка, и я попробовал устроиться в такси. К счастью, меня не взяли.

На сталелитейный завод тоже было не попасть: из-за рецессии там образовались большие очереди из желающих подработать. Тогда я обратился в железнодорожные компании. Illinois Central и Santa Fe принимали сотрудников, но не на постоянную работу, а на разовые дежурства. Я был совсем юным, да к тому же новичком, поэтому мне давали те смены, на которые

не находилось других желающих: пятницу, субботу и воскресенье, а также ночные дежурства. Я ненавижу эту работу, но не потому, что она была тяжелой. Напротив, здесь я узнал, что значит бить баклуши. Мы приходили на работу (наняты было больше, чем требовалось, чтобы выполнить задание) и за пару часов делали все, что положено стрелочникам, — расцепляли и сцепляли вагоны, готовя их к отправке в нужном направлении. Затем отыскивали служебный вагон, где обычно на длинных перегонах отдыхали механики, и следующие шесть часов спали. Меня все это вгоняло в депрессию.

При этом мне довелось познакомиться там с замечательными людьми. Они потеряли работу из-за рецессии и теперь вынуждены были подрабатывать на железной дороге, как и я. Среди них был школьный учитель музыки лет 35. У него была жена и трое детей. Ему платили столько же, сколько и мне, хотя он был квалифицированным специалистом. Это произвело на меня большое впечатление. За день он зарабатывал \$19,95. Я понимал, что не хотел бы в его возрасте оказаться в таком положении.

## 4.

# ВЕЧНАЯ БОРЬБА

Общение с людьми, оказавшимися заложниками своей работы без особой надежды найти подходящую вакансию, стало для меня дополнительной мотивацией, чтобы закончить университет. А мотивация, откровенно говоря, была очень нужна. Мне всегда было нелегко учиться. Дислексия осложняла жизнь, но я никак не мог понять, почему я испытываю большие трудности, чем мои друзья. Мне неплохо давались естественные науки и математика, но, так или иначе, все приходилось брать с боем. Труднее всего было с английским. Я всегда медленно читал, а сочинение не смог бы написать, даже если бы это был вопрос жизни и смерти. Я сидел, уставившись в чистый лист, мысли путались. Непонятно было, как начать. Я решил, что я просто глупый, и думал так почти 40 лет, пока в 1983 году мой сын Майкл не столкнулся с такими же проблемами в школе.

Сначала учителя порекомендовали нам нанять тьюторов. Когда это не помогло, посоветовали пройти обследование. К моему удивлению, у сына диагностировали дислексию — неврологическое расстройство, влияющее на способность к обучению. В основном она затрудняет чтение и письмо. Дислексикам непросто расшифровать письменный текст. Обычные люди, как правило, без усилий соединяют буквы в слова. А для дислексиков это набор бессмысленных символов. Я часто привожу такое сравнение: представьте, как выглядел бы телевизионный экран, если бы мы вместо целостного изображения видели тысячи отдельных пикселей. Страдающие дислексией люди столько времени затрачивают на распознавание символов, что от них может ускользать смысл текста в целом.

Мне лично приходилось сначала преобразовывать каждую букву в звук, а затем соединять звуки в слова, то есть мысленно озвучивать их. Я не мог мгновенно понять смысл словосочетания «кошка на окошке». Символы надо было перевести в звуки: «к.о.ш.к.а.н.а.о.к.о.ш.к.е.». Иногда мне встречались незнакомые слова, и мне сначала надо было их произнести, чтобы осмыслить. Это сильно замедляло процесс и мешало пониманию. Прочитав половину абзаца, я терял нить рассуждения. Трудно было добраться до сути. Все силы тратились, чтобы выстроить слова, а не чтобы понять текст.

Записать звуки, слова и мысли — специалисты называют это фонологической обработкой — было еще труднее. И это очень тормозит школьное



обучение. Диагноз, поставленный моему сыну, конечно, очень огорчил нас. И в то же время в каком-то смысле мы испытали облегчение, потому что осознали, в чем именно проблема и что с ней делать. К тому же это доказывало, что, несмотря на трудности с учебой, Майкл вовсе не глуп. Этим и опасна недиагностированная дислексия: самооценка снижается, ребенок теряется, не понимая, что с ним происходит. Судьба таких людей может оказаться плачевной: проблемы с законом, наркомания, алкоголизм и все такое прочее. По некоторым оценкам, один из пяти детей в той или иной мере страдает дислексией. И большинство не знают об этом. Исследования показали, что около половины заключенных в тюрьмах США — дислексики. Они попадают в порочный круг: в юности с боем учатся читать и писать и не получают при этом никакой помощи, после чего начинают искать другие пути самореализации, сходят с прямого пути и зачастую попадают в беду.

Поняв, что с моим сыном, я по-новому взглянул на то, что было со мной. Я узнал, что дислексия может быть наследственной. Ясно: я тоже дислексик и был таким всю жизнь. К сожалению, в моем детстве, в 1940–50-е годы, никто не знал о таком расстройстве. Вас просто считали «заторможенным». Я выходил из положения, налаживая отношения с учителями, а также придумывая разные хитрости, чтобы упростить учебный процесс.

Оценки стали выше, потому что педагоги учитывали мои старания. Но все равно писать я толком не мог. Отметки на выпускных экзаменах были плохими. Уверен, что я попал в Стэнфорд лишь потому, что хорошо играл в гольф. В 1955 году я учился в выпускном классе школы в Санта-Барбаре, когда тренер Шутте организовал матч между нашей школьной командой и командой стэнфордских первокурсников на их поле в Пало-Альто. И, будь я проклят, мы почти разгромили их! На первой девятке я сделал всего 36 ударов, хотя впервые играл на этом поле. Вторую сыграл не так блестяще, завершив раунд со счетом 77 или 78. Однако Бад Фингер, тренер из Стэнфорда, решил, что у меня есть потенциал. Вскоре после этого мне прислали письмо о том, что я принят в университет.

Стэнфорд на многое открыл мне глаза. Вокруг было множество умных молодых людей со всей страны. Мне пришлось конкурировать с выпускниками лучших частных школ США и при этом отчаянно бороться с дислексией и теми трудностями, которые она порождала.

Первую четверть в Стэнфорде я чуть не завалил. Я дорвался до свободы. Меня взяли в гольф-команду. У меня был свой Плимут 1948 года. У меня имелось даже фальшивое удостоверение<sup>7</sup>: я часто пользовался им, навеваясь в заведение под названием Rossatti's в Портола Вэлли. Я по полной

---

7 Вход в бары в США разрешен с 21 года, на входе у молодых людей нередко проверяют ID — водительские права или иной документ. Внутренних паспортов у американцев не существует, а внешний есть далеко не у всех.

наслаждался вольной студенческой жизнью. И мне казалось, что я запросто справлюсь с заданиями: поучу то, что нужно, накануне вечером, а потом пушу всем пыль в глаза, как это бывало в старших классах. В итоге меня чуть не выгнали. В Стэнфорде действует система накопления баллов, влияющих на рейтинг успеваемости. Всего один балл отделял меня от отчисления из университета. Если бы это произошло, я бы вернулся домой, а потом, потеряв год, мог попробовать восстановиться. Отчисление не было пустой угрозой — подобное происходило с некоторыми моими друзьями.

Это отрезвило меня. Я быстро взялся за ум и стал делать то, что положено. «Ты здесь, чтобы учиться, а не чтобы играть в гольф», — сказал отец, когда увидел мои оценки. Он заявил: если я не исправлюсь, он перестанет платить регулярный взнос \$365 за обучение. Я покинул гольф-команду, чтобы освободить время для занятий. Но все равно мне приходилось туго. Что я только не придумывал, на какие хитрости не пускался! Мой сосед по комнате писал отличные конспекты во время лекций, и я брал у него записи, чтобы готовиться к экзаменам. Помню, он был поражен, когда я сдал экзамены лучше, чем он! Мои собственные конспекты читать было почти невозможно. Самой трудной задачей для меня было одновременно слушать лектора и делать заметки. Стоило мне сосредоточиться на записях, и я переставал воспринимать то, что говорится. А если внимательно слушал, то не мог одновременно писать. Мне было сложно конвертировать устную речь в письменную. Записывать слова — невероятно долгий процесс. Очень кстати пришелся бы диктофон, но в те времена их не было. К тому же никто — и в первую очередь я сам — не понимал, что именно со мной не так.

С другой стороны, острое чувство собственной неполноценности заставляло меня искать позитивную компенсацию имеющегося недостатка. Я изо всех сил старался не отставать от других; я брал штурмом задачи, которые были трудны для меня, а окружающим, казалось, давались легко. Такой подход к решению проблем вошел в привычку, оставшуюся со мной на всю жизнь. Негатив, связанный с дислексией, в значительной степени обратился на пользу. К счастью, со временем мне удалось научиться лучше читать. Многие слова, которые я поначалу обращал в звуки, чтобы затем осознать их смысл, я быстро запоминал, а потом распознавал автоматически. Это позволило ускорить чтение.

У дислексии была и еще одна положительная сторона, во всяком случае, для меня.

Я мыслю обобщенно, а не пошагово. Делаю выводы быстро, не тону в мелочах и часто вижу суть вопроса, общую картину прежде, чем начинаю различать детали.

Это очень пригodiлось при работе в компании Schwab, когда часто приходилось думать о том, как создать наилучшие условия для инвестора. Мы придумывали конечный результат и только потом решали, как его достичь.

Не я один в детстве страдал от дислексии и плохо учился, а затем преуспел в бизнесе. С подобными проблемами в обучении сталкивались Джон Чемберс из Cisco, Крейг Маккоу — один из создателей беспроводной телефонной связи, Джон Рид из CitiBank, Ричард Брэнсон из Virgin. Продолжать список можно долго. Наверное, это не случайные совпадения.

\* \* \*

В первый год в Стэнфорде я жил в общежитии «Сото» в комнате на двоих: две кровати, два письменных стола, два шкафа. На второй год переехал в дом студенческого братства<sup>8</sup> «Сигма Нью». На последнем курсе колледжа, в декабре 1958 года, я женился. Сюзан тоже училась в Стэнфорде. Она была на два года младше. Умная девушка, принадлежавшая к обществу «Фи-бета-каппа»<sup>9</sup>, а я учился с горем пополам. Казалось, надо много трудиться, чтобы догнать ее. И все же мне удалось собраться и хорошо себя проявить.

Преыдушие два года у меня были хорошие оценки по экономике, так что мой тесть, Ральф Коттер, решил представить меня декану Стэнфордской школы бизнеса Эрни Арбаклу. Ральф и Эрни были одноклассниками, а затем входили в одно братство в колледже. По счастью, я довольно неплохо сдал выпускные тесты и сумел доказать, что готов работать, не жалея сил. Мои отметки неуклонно улучшались, особенно по экономике. Я сказал Арбаклу: «Я сделаю все, чтобы добиться успеха». И он мне поверил. Декан Арбакл дал мне шанс, и меня приняли в бизнес-школу. Через много лет я смог выразить ему признательность: пожертвовал деньги на создание нового студенческого кафетерия, названного в честь декана Arbuckle café.

\* \* \*

Первый год обучения в школе бизнеса был невероятно трудным. Но случались и приятные сюрпризы. На одном из занятий нам надо было подготовить эссе-анализ конкретной проблемы — кейс-стади (case study). Задание было

---

8 В США и Европе распространены студенческие объединения — братства (фратернити), нечто вроде неформальных общественных организаций или клубов по интересам, в которых совместно решаются бытовые, учебные и прочие вопросы.

9 Phi Beta Kappa — старейшее студенческое братство, существующее в США с XVIII века. Быть его членом очень престижно, туда принимают лучших. Название образуют первые буквы трех греческих слов, являющихся девизом общества: «Философия — рулевой жизни» («Philosophia biou kubernetes»).

одинаковым для всех. Некоторые написали по 10–12 страниц. А у меня вышло две. И дались они мне нелегко. Примерно через неделю профессор, войдя в аудиторию, выложил на стол несколько лучших работ. Он сказал, что только эти студенты поняли суть вопроса и правильно его проанализировали. Я решил посмотреть на эти работы, чтобы, возможно, чему-то поучиться у их авторов.

Из двухсот работ было выбрано пять. И одна из них оказалась моей! Я пришел в восторг. Мне пришлось попотеть, выполняя задание, но зато я действительно изучил предложенную ситуацию вдоль и поперек. Это было настоящим достижением. Признание дало мне огромное чувство удовлетворения. Ничего подобного в учебе я еще не добивался. Оказывается, я способен на многое и умею распознавать, что движет бизнесом и заставляет его работать.

Летом между первым и вторым годом обучения в школе бизнеса я работал в банке First Western Bank по программе подготовки менеджеров. Это был мой первый опыт в банковской сфере. Много позже, уже в Schwab, мы в шутку называли банковскую бизнес-модель «способом 3–6–3». Банкир размещает ваши сбережения под 3%, из них выдает вам кредит под 6% и к трем часам дня уже играет в гольф.

В январе 1960-го (это был мой последний год в Стэнфорде) у нас родилась дочь Кэрри. Я провел бессонную ночь в роддоме рядом с Сюзан. Убедившись, что с женой и новорожденной малышкой все в порядке, поехал в университет. В тот день у меня было три промежуточных экзамена. Я получил высший балл, «А», по первым двум — статистике и математике, и низший, «F», за третий — по предмету «Трудовые отношения». Сегодня его называют human resources — то, чем занимается служба персонала. Стало понятно, что есть еще много областей бизнес-управления, в которых я пока ничего не понимаю. Если придется руководить собственным делом, мне, безусловно, понадобится помощь, причем в большом объеме.

## 5.

# ПРИБЪЩЕНИЕ К ДЕЛУ

На второй год учебы в школе бизнеса мне нужна была постоянная работа, чтобы содержать семью. На доске объявлений в Стэнфорде я увидел вакансию с частичной занятостью в фирме, предоставлявшей финансовые консультации. Фирма находилась в городке Менло Парк, недалеко от университета, и называлась Foster Investment Services. В период учебы я работал в ней по вечерам и в выходные, а после выпуска в июне устроился туда на полный день.

Лаверн Фостер был независимым инвестиционным советником. Мы рассылали новостной бюллетень, а также управляли сбережениями клиентов. Мне платили \$625 в месяц плюс половину от комиссионных в 8%, если я приводил нового вкладчика, готового инвестировать как минимум \$25 000. Основная моя работа состояла в том, чтобы анализировать деятельность компаний и готовить заключения по ней для рассылки. Фостер отличался блестящим и разносторонним умом и был особенно интересен для такого человека, как я, делающего первые шаги в сфере финансов. Когда-то он был инженером в Апрух, а сейчас прекрасно разбирался в вопросах роста компаний. Я узнал очень много о том, как исследовать работу бизнеса и оценивать его потенциал. Фостер был яркой личностью. Однажды он посадил меня в свой Jaguar, купе 1960 года, и мы отправились на бизнес-ланч в Сан-Франциско, а затем вернулись в Менло Парк на работу. Мне было 24 года, и все это произвело на меня сильное впечатление: машина, ланч, да и приключение в целом. Но больше всего, пожалуй, машина.

\* \* \*

Писать заключения для Foster Investments было трудно. Почти невозможно выдать из себя первое предложение. Передо мной — пустая страница, в голове хаос. Обычно я хорошо понимал, к какому выводу хочу прийти, но совершенно не представлял, как подвести к этому выводу и, главное, как начать. Но я придумал одну хитрость. С тем, чтобы диктовать, проблем не было, и я просто проговаривал вслух свои мысли. Секретарша за мной записывала, чем очень мне помогала. А потом я мог уже сам редактировать получившийся текст.

