

DAVID RUBENSTEIN

CUM SĂ
CONDUCI

*Din înțelepciunea
marilor lideri, fondatori
și inovatori ai lumii*

Traducere din engleză de
MIRELA IACOB

CURTEA @ VECHÉ

CUPRINS

Introducere 9

VIZIONARI

Jeff Bezos 29

Bill Gates 46

Sir Richard Branson 64

Oprah Winfrey 75

Warren Buffett 89

FONDATORI

Phil Knight 115

Ken Griffin 126

Robert F. Smith 139

Jamie Dimon 150

Marilyn Hewson 160

TRANSFORMATORI

Melinda Gates 171

Eric Schmidt 185

Tim Cook 195

Ginni Rometty 204

Indra Nooyi 217

CONDUCĂTORII

Președintele George W. Bush & Președintele Bill Clinton	233
Generalul Colin Powell	248
Generalul David Petraeus	262
Condoleezza Rice	284
James A. Baker al III-lea	296

DECIDENTȚII

Președinta Camerei Reprezentanților, Nancy Pelosi	310
Adam Silver	320
Christine Lagarde	332
Dr. Anthony S. Fauci	342
Ruth Bader Ginsburg	367

EXPERTII

Jack Nicklaus	387
Mike „Coach K“ Krzyzewski	401
Renée Fleming	412
Yo-Yo Ma	421
Lorne Michaels	429
<i>Mulțumiri</i>	445
<i>Despre colaboratori</i>	449
<i>Indice</i>	469

JEFF BEZOS

Fondator și director executiv Amazon
Proprietar *The Washington Post*

„Atunci când poți face o alegere cu ajutorul analizei, ar trebui să o faci. Dar în viață se dovedește că faci întotdeauna cele mai importante alegeri cu ajutorul instinctului, intuiției, gustului, emoției.“

Jeff Bezos nu a inventat ideea de a vinde cărți pe internet. Alții făceau deja asta în 1994, când a înființat Amazon. Însă el a avut o viziune asupra modului în care ar putea folosi un software mai bun pentru ca procesul de vânzare să fie mai eficient. Chiar mai important, Jeff a avut în cele din urmă viziunea de a vinde aproape orice pe internet – într-o perioadă în care internetul se afla încă la începuturile sale.

L-am întâlnit prima oară pe Jeff Bezos în 1995, în birourile foarte modeste ale start-upului Amazon din Seattle. Am fost să văd dacă pot renegocia o afacere pe care una dintre companiile Carlyle – Baker & Taylor, al doilea cel mai mare distribuitor de cărți din țară – o încheiase cu el cu aproximativ doi ani în urmă. În cadrul acestei înțelegeri, Baker & Taylor i-ar fi permis Amazonului să se folosească de cărți tipărite, Bezos reușind astfel să vândă cărți pe internet.

Când i-a abordat prima dată pe cei de la Baker & Taylor, Jeff nu era plin de bani și le-a propus să fie coacționari la noua companie. (Unii spun că a fost vorba despre 20 sau 30% dintre acțiuni.) Reprezentantul nostru a dorit numerar și, în cele din urmă, a ajuns la un acord pentru 100 000 de dolari pe an, timp de cinci ani.

Când mi-am dat seama că un capital propriu ar fi mai bun decât numerarul, am hotărât să-l vizitez pe Jeff în Seattle. El mi-a spus politicos că nu mai depinde de titlurile de cărți și că în companie este înregistrat un ușor progres. Dar a spus că Baker & Taylor fuseseră de ajutor la început și că ne va oferi capital – aproximativ 1% din Amazon – în locul plăților anuale în numerar. Din păcate, nu am avut încrederea necesară în Amazon și ne-am vândut capitalul la scurt timp după IPO, în 1996, pentru aproximativ 80 de milioane de dolari.

A fost cea mai mare greșeală a mea în afaceri. Acum, acea investiție, după divizări de acțiuni și emisiuni de acțiuni noi, ar valora aproximativ 4 miliarde de dolari.

De atunci, Jeff a rescris lumea comerțului cu amănuntul, a procesării de date și a explorării spațiului, devenind cel mai bogat din lume și unul dintre cei mai cunoscuți oameni. Amazon a obținut o valoare de piață de peste 1 trilion de dolari, cu mai mult de 840 000 de angajați cu normă întreagă și cu jumătate de normă la începutul anului 2020, și a devenit unul dintre cele mai cunoscute nume de marcă din lume și o prezență nelipsită în Statele Unite și din ce în ce mai mult în întreaga lume.

De-a lungul anilor, am ajuns să îl cunosc pe Jeff și l-am intervievat în câteva ocazii. (Ni s-a întâmplat într-un cadru privat cu Bill Gates – prima dată când acești doi vecini și lideri de afaceri au fost intervievați împreună. Mi-aș dori să existe o înregistrare sau o transcriere a convorbirii. Probabil că a fost interviul meu preferat din toate timpurile.) Pe lângă faptul că este un lider extraordinar, Jeff este o prezență extraordinară.

E atrăgător, sincer, perspicace, autocritic, înțelept și interesant – o combinație rară.

Toată lumea vrea să știe cum a construit Jeff compania Amazon și cum a avut un asemenea succes într-o perioadă relativ scurtă. El dezvăluie câteva secrete în acest interviu, făcut în septembrie 2018 în Washington, D.C.: să fi dispus să riști și să eșuezi, să te concentrezi pe termen lung, să pui clienții pe primul loc, să dormi bine noaptea, să nu faci alegeri esențiale prea devreme sau prea târziu în timpul zilei și să ai părinți care te susțin. Dacă ar fi suficient să urmărim acest model, ar exista mult mai mulți Jeff Bezos și companii Amazon. Cred că există și alte ingrediente, unice pentru Jeff Bezos.

DAVID RUBENSTEIN (DR): Acțiunile voastre sunt, de fapt, cu 70% mai mari anul acesta [2018]. Există un anumit lucru sau mai multe despre care crezi că ar fi responsabile pentru creștere?

JEFF BEZOS (JB): La Amazon, avem întâlniri cu întreaga organizație și, de 20 de ani, aproape la fiecare întâlnire spun: „Când acțiunile cresc cu 30% într-o lună, să nu te simți cu 30% mai inteligent. Pentru că atunci când scad cu 30%, nu îți va fi prea bine să te simți cu 30% mai prost.“

Așa merg lucrurile. Warren Buffett amintește tot timpul citatul grozav din Benjamin Graham care spunea că, pe termen scurt, bursa de valori este o mașină de numărat voturile, iar pe termen lung, este un cântar. Trebuie să ne gestionăm compania știind că va fi cântărită într-o zi. Pur și simplu se va întâmpla. Nu petrece niciodată timp gândindu-te la prețul zilnic al acțiunilor. Eu nu fac asta.

DR: Ca urmare, ai devenit cel mai bogat om din lume. Este un titlu pe care ți l-ai dorit cu adevărat?

JB: Nu am urmărit niciodată titlul. Era în regulă să fiu a doua cea mai bogată persoană din lume. Aș fi preferat

să fiu numit „inventatorul Jeff Bezos“, „antreprenorul Jeff Bezos“ sau „părintele Jeff Bezos“ – lucruri mult mai importante pentru mine. Dețin 16% din Amazon. Amazon valorează aproximativ 1 trilion de dolari. Asta înseamnă că am construit o avere de 840 de miliarde de dolari pentru alți oameni. Cred foarte mult în capacitatea capitalismului antreprenorial și a piețelor libere de a rezolva problemele lumii. Nu toate, dar foarte multe.

DR: Locuiești în Washington, lângă Seattle. Cel care a fost cel mai bogat om timp de aproximativ 20 de ani se numește Bill Gates. Care este probabilitatea ca doi dintre cei mai bogați oameni ai lumii să trăiască nu numai în aceeași țară, în același stat, în același oraș, ci și în același cartier? Există ceva în acel cartier despre care ar trebui să știm? Mai sunt case de vânzare acolo?

JB: L-am văzut pe Bill nu demult și glumeam despre treaba asta cu cel mai bogat om din lume. Practic, i-am spus: „Cu plăcere.“ S-a întors imediat către mine și mi-a spus: „Mulțumesc.“ Medina este o suburbie minunată din Seattle. Nu cred că apa de acolo are ceva special. Am pus bazele Amazon în Seattle datorită companiei Microsoft. Am crezut că un mare grup de talente tehnice înseamnă un loc bun din care să fie recrutați oameni talentați. S-a dovedit că am dreptate. Nu este o coincidență totală.

DR: Vorbește-mi despre modul în care gândești cum să acționezi și să iei o decizie.

JB: Tot ce am făcut vreodată a început de jos. Amazon a început cu câțiva oameni. Blue Origin [firma sa aerospațială] era formată din cinci persoane. Bugetul Blue Origin a fost foarte, foarte mic. Acum, se apropie de 1 miliard de dolari pe an. Anul viitor va depăși 1 miliard de dolari.

Amazon era compus, la propriu, din zece oameni. Astăzi, are jumătate de milion de oameni. Îmi aduc aminte de parcă ar

fi fost ieri. Eu însumi duceam pachetele până la oficiul poștal și speram că într-o zi ne vom permite un stivuitor. Am văzut lucrurile mici transformându-se în lucruri mari. Îmi place să privesc lucrurile de parcă ar fi mici. Chiar dacă este o companie mare, vreau ca Amazon să aibă sufletul și spiritul uneia mici.

Day One Families Fund [fondul caritabil al lui Bezos, fondat în 2018, le acordă subvenții organizațiilor nonprofit care lucrează pentru persoanele fără adăpost și pentru educație] va fi așa. Și noi vom hoinări puțin. Avem câteva idei foarte clare despre ce vrem să facem, dar cred în puterea hoinăritului. Am luat cele mai bune decizii în afaceri și în viață ajutat de suflet, intuiție și curaj, nu de analiză. Atunci când poți face o alegere cu ajutorul analizei, ar trebui să o faci. Dar în viață se dovedește că faci întotdeauna cele mai importante alegeri cu ajutorul instinctului, intuiției, gustului, emoției.

Vorbesc foarte des cu alți directori executivi, fondatori și antreprenori și pot spune că, deși discută despre clienți, se concentrează pe competiție. Este un avantaj imens pentru orice companie dacă rămâne concentrată asupra clientului, și nu asupra competitorilor. Apoi trebuie să identifice clientul. La *The Washington Post*, de exemplu, oare clienții sunt cei care cumpără reclame de la noi? Nu. Clientul este cititorul. Punct. Unde vor să fie agenții de publicitate? Acolo unde există cititori, deci nu este chiar complicat.

În cazul unei școli, cine sunt clienții? Părinții? Profesorii? Nu. Este copilul. Asta vom face la Day One. Ne vom concentra asupra copilului. Vom fi riguroși când vom putea și ne vom folosi sufletul și intuiția atunci când va fi nevoie.

DR: De ce ai cumpărat *The Washington Post*? Ce te-a convins să o faci? Nu ai nicio specializare în domeniu.

JB: Nu intenționam să cumpăr un ziar și nu mă gândisem niciodată la idee. Nu a fost un vis din copilărie. Prietenul meu Don Graham, pe care îl cunosc de 20 de ani, m-a abordat

printr-un intermediar și a vrut să știe dacă aș fi interesat să cumpăr *Post*. I-am răspuns că nu vreau, deoarece nu știam nimic despre ziare. După mai multe conversații, Don m-a convins că nu este important, pentru că în *The Washington Post* se aflau foarte mulți oameni talentați, care înțelegeau cum e cu ziarele. Aveau nevoie de cineva care înțelege internetul.

Am reflectat puțin. Dacă ar fi trebuit să aleg cu privire la așa ceva, aș fi făcut-o cu siguranță prin intuiție, nu prin analizare. La acea vreme – 2013 –, situația financiară la *The Washington Post* era foarte dificilă. Este o afacere cu costuri fixe și pierduseră o mulțime de venituri în ultimii cinci sau șase ani. M-am întrebat: „Este ceva în care vreau să mă implic? Dacă o voi face, voi pune suflet și va fi mult de muncă.” Am hotărât că o voi face doar dacă voi crede cu adevărat că este o instituție importantă.

Imediat ce am început să mă gândesc la situație în acest fel, mi-am spus: „E o instituție importantă. Este ziarul din capitala celei mai importante țări din lume. *The Washington Post* are un rol incredibil de important de jucat în această democrație.”

Astăzi, cu ajutorul internetului, primim cadoul distribuției gratuite. A trebuit să profităm de darul acesta. A fost strategia de bază. Am trecut de la un model de afaceri în care câștigam o mulțime de bani pentru fiecare cititor, cu un număr relativ mic de cititori, la puțini bani pentru fiecare cititor raportat la un număr foarte mare de cititori. Asta este tranziția pe care am făcut-o. Mă bucur să spun că *Post* este astăzi profitabil. Redacția de știri se dezvoltă.

DR: Când ai fost de acord să îl cumperi, prețul cerut a fost de 250 de milioane de dolari. Ai negociat?

JB: Nu. L-am întrebat pe Don cât dorește. El mi-a spus prețul, eu am fost de acord. Nu am negociat cu el. Nu am făcut nicio verificare prealabilă. Nu aș avea de ce s-o fac cu Don.

DR: Aș avea ceva de vânzare... Ai crescut în Texas?

JB: M-am născut în Albuquerque, dar am plecat când aveam trei sau patru ani și m-am mutat în Texas.

DR: Și de mic ai fost un copil foarte inteligent?

JB: Am fost întotdeauna inteligent din punct de vedere academic. Cu cât îmbătrânesc, cu atât îmi dau seama cât de multe tipuri de inteligență există. Inteligența e la fel de bogată ca prostia. Văd mereu oameni care nu au obținut 10 plus la matematică, dar care sunt incredibil de inteligenți. Dar da, am fost un elev foarte bun.

DR: Ai absolvit ca șef de promoție. Cum te-ai hotărât să mergi la Princeton?

JB: Am vrut să fiu fizician teoretician, așa că m-am dus la Princeton. Am intrat în grupa de cercetare, care este alcătuită la început din 100 de studenți. Până când ajungi la mecanica cuantică, mai rămân cam 30.

Am învățat mecanica cuantică și am participat la o mulțime de cursuri de informatică și de inginerie electrică, care mi-au plăcut la fel de mult. Și a existat o situație în care nu puteam rezolva o ecuație diferențială parțială. Era foarte, foarte grea. Învățam alături de colegul meu de cameră, Joe, care era foarte bun la matematică.

Am lucrat amândoi la această problemă timp de trei ore și nu am ajuns nicăieri. În cele din urmă, ne-am privit pe deasupra mesei în același moment și am spus „Yasanthă“, pentru că Yasanthă era cel mai deștept tip de la Princeton. Am mers în camera lui Yasanthă și i-am arătat problema. A aruncat o privire. S-a uitat la ea ceva timp și a spus: „Cosinus.“ „Ce vrei să spui?“ „Acesta este răspunsul.“ „Acesta este răspunsul?“ „Da, hai să vă arăt.“ A scris trei pagini de algebră detaliată. A tăiat tot, iar răspunsul a rămas cosinus.

L-am întrebat: „Yasanthă, ai calculat toate astea doar în minte?“ A răspuns: „Nu, ar fi imposibil. În urmă cu trei ani, am rezolvat o problemă asemănătoare și am reușit să fac

legătura dintre ele, iar apoi a fost evident că răspunsul este cosinus.“ Acela a fost un moment important pentru mine, pentru că atunci mi-am dat seama că nu voi fi niciodată un mare fizician teoretician.

În fizica teoretică trebuie să fi unul dintre primii 50 de oameni din lume, altfel chiar nu ești de mare ajutor. Am devenit conștient de asta și mi-am schimbat foarte repede specializarea în inginerie electrică și informatică.

DR: Dar ai absolvit *summa cum laude*.

JB: Am absolvit *summa cum laude*.

DR: Phi Beta Kappa¹.

JB: Exact.

DR: Și apoi te-ai orientat spre cea mai puternică vocație a omenirii: finanțele.

JB: Da. M-am dus la New York și am ajuns să lucrez la un fond de investiții cantitativ, condus de un tip strălucit, pe nume David Shaw – D.E. Shaw and Company. Am început acolo când erau doar 30 de oameni. Când am plecat, erau vreo 300.

David este unul dintre cei mai remarcabili oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Am învățat foarte multe de la el. M-am folosit de o mulțime de idei și de principii împrumutate de la el despre lucruri precum resursele umane, recrutarea și ce fel de oameni să angajezi când am început Amazon.

DR: Ai fost un star acolo, din câte înțeleg. Ce te-a făcut să spui că renunți și că pui bazele unei companii în Seattle care vinde cărți pe internet? De unde a venit ideea?

JB: Vorbim despre anul 1994. Nimeni nu auzise de internet. Doar foarte, foarte puțini oameni. La vremea aceea, era folosit de oamenii de știință și de fizicieni. L-am folosit la D.E. Shaw pentru unele lucruri, dar nu mult.

1 Cea mai veche societate onorifică academică din Statele Unite. Printre foștii membri ai societății se află președinți ai SUA, judecători ai Curții Supreme și câștigători ai Premiului Nobel. (*N. trad.*)

Am descoperit că World Wide Web crește cu aproximativ 2300% pe an. Ne aflam în 1994. Orice lucru care creștea atât de repede urma să fie mare. Am privit situația și mi-am spus: „Ar trebui să vin cu o idee de afaceri și să o pun pe internet, apoi să las internetul să crească în jurul nostru. Și o îmbunătățim în continuare.“

Am făcut o listă de produse pe care le-aș fi putut vinde online. Am început să le sortez după importanță și am ales cărțile. Cărțile sunt foarte neobișnuite într-o anumită privință, adică există mai multe articole în categoria cărților decât există în oricare alta. Există 3 milioane de cărți diferite tipărite în întreaga lume în fiecare clipă. Așadar, ideea fondatoare a Amazonului a fost să creeze o selecție universală de cărți. Cele mai mari librării aveau doar 150000 de titluri. Asta am făcut. Am angajat o echipă mică, am construit software-ul și m-am mutat la Seattle.

DR: De ce ai ales Seattle – motivul a fost Microsoft?

JB: Au fost două lucruri. Cel mai mare depozit de cărți din lume la acea vreme se afla în apropiere, într-un oraș numit Roseburg, Oregon. Și să nu uităm capacitatea de recrutare care era disponibilă datorită Microsoft.

DR: Le-ai spus părinților că vei renunța la D.E. Shaw, unde ai avut succes, câștigând probabil niște bani buni. I-ai spus soției, MacKenzie, că o să vă mutați în partea cealaltă a țării. Cum au reacționat toți?

JB: M-au sprijinit imediat, chiar după ce mi-au pus întrebarea: „Ce este internetul?“ Când ești alături de cei dragi, pariezi pe ei. Nu pariezi pe idei, ci pe persoană. Când i-am spus șefului meu, David Shaw, că voi face asta, am pornit într-o plimbare lungă prin Central Park. În cele din urmă, după ce m-a tot ascultat, a spus: „Cred că ai o idee bună. Dar ar fi o idee mai bună pentru cineva care nu are deja o slujbă ca a ta.“ Cuvintele lui au avut atât de mult sens

pentru mine, încât m-au convins să mă gândesc la asta timp de două zile înainte să ajung la un răspuns definitiv.

A fost una dintre alegerile pe care le-am făcut cu sufletul, nu cu mintea. Practic, mi-am spus: „Când voi avea 80 de ani, vreau să reduc la minimum numărul de regrete avute în viață.“ Majoritatea regretelor noastre sunt acte de omisiune. Sunt lucruri pe care nu le-am încercat. Cărarea pe care nu am călătorit. Astea sunt lucrurile care ne bântuie.

DR: Îmi amintesc când te-am întâlnit și mi-ai spus că trebuie să livrezi singur cărțile la oficiul poștal.

JB: Făceam asta de ani întregi. În prima lună, împachetam cutii pe brațe și pe genunchi, pe podelele dure din ciment, cu încă cineva alături de mine. I-am spus: „Știi de ce avem nevoie? De genunchiere. În felul ăsta, îmi distrug genunchii.“ Tipul care împacheta alături de mine a spus: „Avem nevoie de mese pentru împachetare.“ Mi-am spus: „Este cea mai bună idee pe care am auzit-o vreodată.“ A doua zi, am mers și am cumpărat mese de ambalare și asta ne-a dublat productivitatea.

DR: De unde a venit numele Amazon?

JB: Cel mai mare fluviu al Pământului, cea mai ușoară alegere de pe pământ.

DR: Pare simplu. Au existat și alte opțiuni?

JB: Primul nume a fost Cadabra. Este foarte greu să îți descriu cât de mic a fost acest început. Însă, când conduceam spre Seattle, voiam să demarez și să continui cu același entuziasm. Voiam să înființez o companie și să deschid un cont bancar.

Așa că am sunat un prieten și mi-a recomandat un avocat. S-a dovedit că tipul respectiv era, de fapt, avocatul său pentru divorț. Mi-a adus afacerea la nivel de companie și mi-a creat conturi bancare. Mi-a spus: „Trebuie să știi ce nume doriți să aibă compania pe actele de înființare.“ Am răspuns la telefon: „Cadabra“. Ca *abracadabra*. El a întrebat: „Cadavru?“ Și m-am gândit: „Mda, nu va funcționa.“ I-am