

INVESTIT

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC.

Invested

Copyright © 2019 by The Charles Schwab Corporation
All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

© 2021 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Bogdan Ghiurco**
Redactor: **Camelia Zara**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Coperta: **Marian Iordache**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SCHWAB, CHARLES

Investit / Charles Schwab; trad.: Bogdan Ghiurco. - București: ACT și Politon, 2021

ISBN 978-606-913-816-8

I. Ghiurco, Bogdan (trad.)

336

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

Charles Schwab

INVESTIT

Cum am schimbat
din temelii sectorul investițiilor

Traducere din limba engleză de
Bogdan Ghiurco

 ACT și Politon

2021

Aprecieri

„La fel ca mine, Chuck este dislexic. Și-a dat seama încă de la începutul carierei că are niște limite, și – spre deosebire de majoritatea persoanelor care nu suferă de dislexie – a învățat importanța delegării și faptul că secretul afacerilor constă în găsirea unor oameni care să aibă aceeași viziune și aceleași valori ca tine, dar care să vină totodată cu propria pasiune și propriile atuuri în îndeplinirea sarcinilor. Chuck a înțeles de la bun început că în lume există o sumedenie de oameni mai capabili decât el, în «o mie de privințe diferite». Majoritatea liderilor și antreprenorilor nu învață niciodată această lecție simplă. *Investit* este o lectură obligatorie pentru oricine lucrează într-o companie sau vrea să devină antreprenor. O carte și o biografie ieșite din comun.”

– Sir Richard Branson, fondator al companiei Virgin Group

„Din această poveste fascinantă vei afla despre evoluția continuă a unei companii, dar, mai presus de toate, despre procesul de învățare în urma unei experiențe antreprenoriale. Așadar, citește, descoperă cum să înveți din experiență și bucură-te de lectură.”

– George P. Shultz, fost secretar de stat, ministru al Muncii și al Trezoreriei

„Charles Schwab este un gigant care a transformat finanțele și investițiile pentru milioane de americani. Memoriile lui sunt un exemplu de manual despre antreprenoriat și leadership principal.”

– Hank Paulson, al 74-lea secretar al Trezoreriei

„Printr-o perspectivă unică, *Investit* detaliază viața lui Chuck Schwab, care a perseverat în ciuda greutăților, oferind, în același timp, un exemplu de înțelepciune și curaj. Îl admir și îl respect pe Chuck de mulți ani. Aveam aceeași pasiune pentru golf și pentru modul în care provocările acestui sport le reflectă pe cele din mediul de afaceri.”

– Phil Mickelson

„Chuck spune o poveste cu care puțini se pot lăuda, o poveste despre creativitate, pasiune și curaj, în pofida sortilor potrivnici. Chuck nu doar că a pus bazele industriei brokerilor cu discount, dar și-a dezvoltat compania pe fondul unui mediu în rapidă schimbare și a deschis drumul spre democratizarea pieței pentru investitorul individual. Sunt mândru că am fost asociat cu Chuck la începutul carierei. Și, mai ales, pentru că a fost prietenul meu în ultimii cincizeci de ani.”

– George R. Roberts, copreședinte și CEO al Kohlberg
Kravis Roberts

„Învățăm cel mai bine din poveștile altora și nu-ți va fi deloc ușor să găsești una la fel de interesantă, de motivantă și de educativă ca aceasta! O lectură care te îmbogățește din partea unui mare om, cu coloană vertebrală.”

– Steve Forbes, președinte și director editorial al revistei *Forbes*

„Povestind obstacolele personale și de afaceri cu care s-a confruntat și pe care le-a depășit, obstacole care au dus la inovații ce au sporit bunăstarea financiară a milioane de oameni, Chuck Schwab ne oferă în cartea lui o mulțime de informații neprețuite despre cum să-ți construiești o afacere de succes și despre investiții personale reușite. O lectură cu adevărat obligatorie pentru oricine este interesat de afaceri și finanțe.”

– Michael J. Boskin, profesor de economie la T. M. Friedman, Universitatea Stanford; fost președinte al Consiliului Experților Economici

„*Investit* este o relatare fermecătoare a unui revoluționar autentic. Concentrându-se pe accesibilitate și disponibilitate, ce a reușit Chuck să creeze prin intermediul companiei Charles Schwab este o adevărată binecuvântare pentru omenire.”

– Clayton Christensen, profesor de administrare a afacerilor la Kim B. Clark, Harvard Business School; autorul cărții *The Innovator's Dilemma (Dilema inovatorului)*

„Ani la rândul, Chuck Schwab a fost unul dintre cei mai acerbii concurenți ai mei; acum, îl consider un prieten. Cartea lui despre transformarea companiei Charles Schwab într-un centru de putere revoluționar pentru domeniul investițiilor este o lectură obligatorie pentru oricine este interesat de ceea ce poate izbuti un antreprenor îndrăzneț și integru atunci când își stabilește țeluri mărețe.”

– Joe Ricketts, fondator, fost CEO și fost președinte al companiei TD Ameritrade

„Faptul că, în America, oricine poate deveni investitor, ajută la creșterea prosperității și la acceptarea din partea publicului a conceptului de libertate economică. Puțini oameni au făcut mai mult pentru a extinde accesul la această formă de participare directă la capitalism și liberă inițiativă decât prietenul meu Chuck Schwab, iar povestea reușitei sale își merită locul pe raftul tuturor celor interesați de evoluția investițiilor din ultimele patru decenii.”

– Paul Singer, fondator al Elliott Management Corporation

„De la bun început, pentru a-și crea afacerea de vis, Chuck a avut viziunea minunată de a se baza pe tehnologiile emergente. A mizat pe date și nu a regretat. El a schimbat domeniul investițiilor odată pentru totdeauna.”

– Thomas M. Siebel, CEO al C3.ai

„Prin observațiile practice și, totodată, personale, spiritul neobosit, judecata temeinică și experiența antreprenorială ale lui Charles Schwab ies la iveală în această carte. De-a lungul copilăriei și carierei lui, Chuck a depășit obstacolele și a stabilit un standard de leadership și inovație pe parcursul a zeci de ani de schimbări în sistemul economic din S.U.A.”

– Jamie Dimon, președinte și CEO al JPMorgan Chase

*Lui Helen, celor cinci copii ai mei
și celor treisprezece nepoți.
Sunteți cea mai mare binecuvântare din viața mea.*

CUPRINS

Cuvânt-înainte	11
----------------	----

Partea I. ÎNCEPUTURILE

1. <i>May day</i>	17
2. Un sentiment de independență	25
3. Am avut o sumedenie de slujbe	37
4. O strădanie continuă	43
5. Un pic de acțiune	51
6. Intră în scenă unchiul Bill	63
7. Specialistul în tranzacții	71

Partea a II-a. CA O RACHETĂ

8. O amenințare oarecum dezonorantă	81
9. Nu veți fi sunat de agenții de vânzări	94
10. Unchiul Bill își deschide propria sucursală	105
11. Beta	111
12. Un demers nesfârșit și incredibil de frustrant	128
13. Capital și credibilitate	139
14. Puștiul cel nou	150
15. O criză de anxietate	160
16. Răzvrătire fățișă	170
17. În sfârșit, liberi!	190
18. Nu-ți forța norocul!	205
19. Tsunami	216

Partea a III-a. URCUȘURI ȘI COBORĂȘURI

20. Revoluția continuă	247
21. Cumpenele vieții	270
22. Rețeaua	280
23. O perioadă diferită de tot ce trăisem până atunci	300

Partea a IV-a. ACTUL SECUND

24. O decizie foarte grea	331
25. Ne descurcăm noi	343
26. Implementare completă	357
27. „Vorbește cu Chuck”	365
28. Un giuvaier	370

Partea a V-a. TESTUL TIMPULUI

29. Trebuie să fii optimist	381
30. Pregătit	396
31. Arcul spiralat	403
32. Rețeta secretă a lui Chuck	413

EPILOG. Reflecții personale 419

Mulțumiri 429

Despre autor 430

Cuvânt-înainte

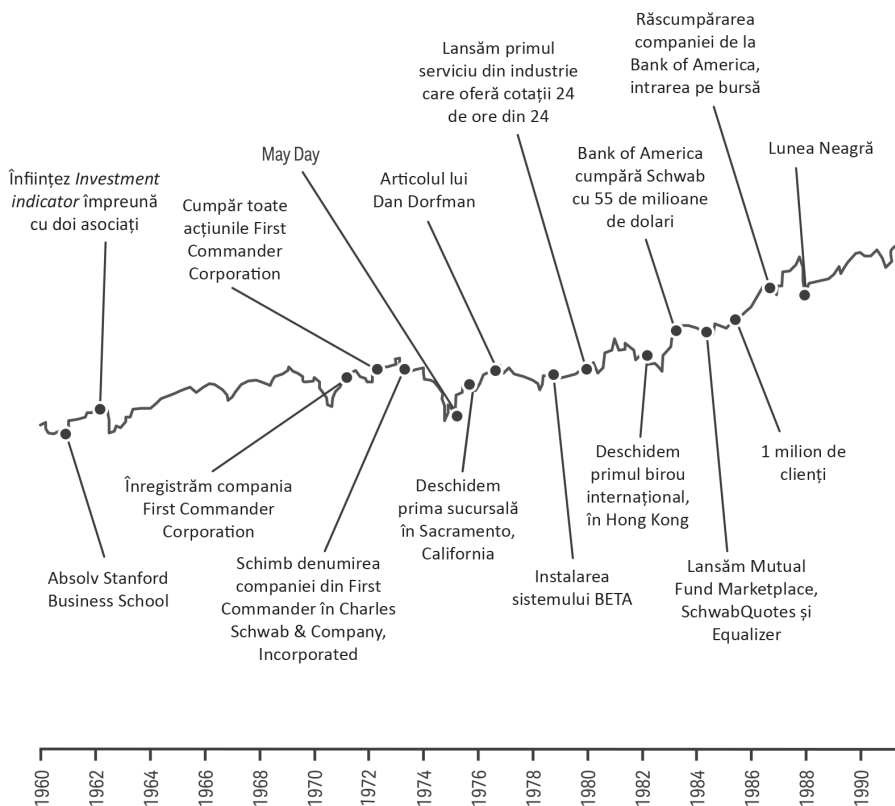
La începutul anilor '70, când am pus bazele companiei Charles Schwab, existau sute de firme de brokeraj în Statele Unite.

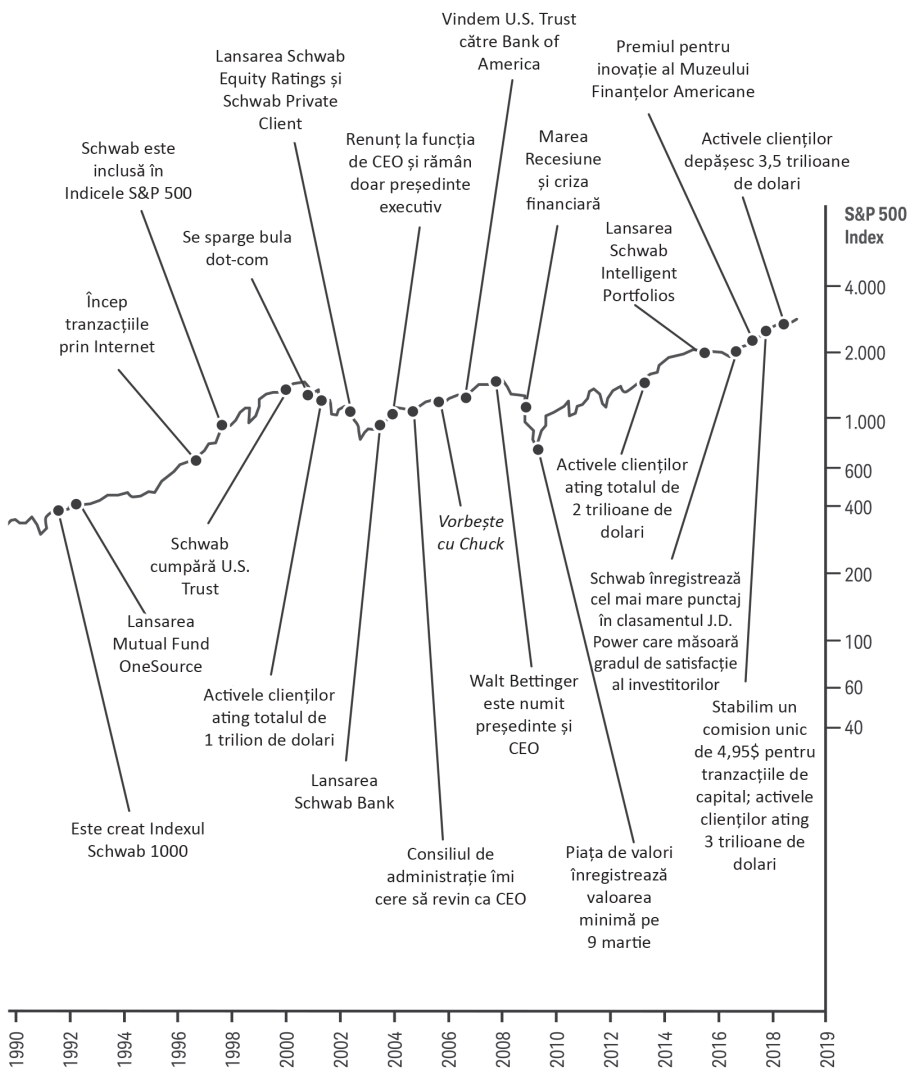
Dar niciuna nu semăna cu cea pe care visam s-o construiesc eu, axată pe un model nou de brokeraj și dedicată investitorilor independenți care își doreau să aibă acces pe piață fără intermediere sau „sfaturi” costisitoare din partea unor persoane aflate adesea în conflict de interese, cum se întâmpla pe atunci.

Pornind de la doar o idee și nimic altceva, în cei 40 de ani care au urmat, am construit această firmă diferită alături de oameni cu aceeași viziune ca a mea. Și reușind asta, visul s-a dezvoltat și a atins proporții de neimaginat, schimbând pentru totdeauna felul în care investesc americanii.

Aceasta este povestea noastră.

Cronologie





Partea I

ÎNCEPUTURILE

Tinerii care caută sfaturi de carieră sau informații despre cum să înceapă o afacere mă întrebă adesea: „Care este cheia succesului?”

„La ce ești priceput, ce îți place să faci, care este subiectul despre care poți vorbi fără efort și fără să te plictisești?” îi întreb eu. Aceasta este direcția în care ar trebui să-ți investești energia. Există o putere extraordinară în acest lucru, pentru că te va ajuta să mergi înainte, printre sușuri și coborâșuri – și vei avea parte din belșug și de unele, și de altele. O astfel de pasiune și cunoaștere le demonstrează celorlalți că ești autentic, ambițios și competent și că ai o direcție în viață – altfel spus, că nu glumești. Oamenii sunt atrași de aceste lucruri, iar sprijinul celorlalți îți va fi mereu necesar.

Lumea afacerilor, ca, de altfel, toate celelalte aspecte ale vieții, este plină de tentații minunate, iar alegerea direcției în care vrei să-ți investești energia ține în egală măsură de renunțarea la anumite lucruri și de alegerea altora. Când ai un singur scop, dobândești concentrare și claritate.

Așadar, stabilește-ți direcția, dar reține că aceasta nu reprezintă sfârșitul; ea se poate diversifica și ramifica în felurite moduri de-a lungul timpului, unele dintre ele imposibil de ghicit la început.

În cazul meu, mi-a plăcut mult ideea de a investi – și tot ce ține de asta: faptul că firmele sunt menite să crească, faptul că oricine poate participa la această creștere și că își poate obține, cu timpul, independența financiară. Având această pasiune și aflând ulterior că majoritatea oamenilor ratează această șansă din cauza sistemului care nu a fost conceput pentru a fi de ajutor investitorilor de rând... ei bine, acest lucru a devenit o oportunitate continuă și o cauză solidă pentru care și alții aveau să lupte alături de mine!

Capitolul 1

MAY DAY

Miercuri, 30 aprilie 1975. Ziua dinaintea celei care va ajunge să fie cunoscută de cei din industria serviciilor financiare sub denumirea de „May Day”*. Nu-mi amintesc exact dacă era soare, sau dacă San Francisco era învăluit, ca de obicei, în ceață. Aveam multe pe cap. Ce îmi amintesc este că investitorii avuseseră o dispoziție bună toată primăvara. Coșmarul destituirii lui Nixon se încheiase, războiul din Vietnam era pe sfârșite, iar piața se mișca din nou; de la sfârșitul lunii decembrie, indicele Dow crescuse cu aproape 50%. Sunt sigur că eram la fel de încrezător ca toată lumea. Dar văzusem prea multe la viața mea ca să cred că ce era mai rău trecuse.

Urma să împlinesc 38 de ani peste vreo două luni. Indicele Dow cochetase în ultimii 10 ani cu pragul miraculos de 1.000 de puncte, pe care a reușit să-l atingă pentru prima dată pe 14 noiembrie 1972. În momentul acela, fluctua în jurul valorii de 800. Prin urmare, este un eufemism să spun că eram puțin sceptic cu privire la puterea de menținere a creșterii. Pe de altă parte, dacă mi-ar fi spus cineva

* „May Day” are un înțeles dublu aici, întrucât nu înseamnă numai 1 mai, ci și un semnal de alarmă, ajutor, SOS. (n. red.)

că abia pe 21 decembrie 1982 indicele Dow va reuși, în sfârșit, să treacă definitiv de 1.000 de puncte, aș fi lăsat totul baltă și mi-aș fi găsit altceva de lucru. De fapt, am avut dreptate să ezit o vreme pe marginea acestei decizii. Cine își mai înființează o firmă de brokeraj în toiul unei crize bursiere de două decenii? Era a treia mea încercare pe cont propriu, la scurt timp după ce absolvisem Stanford Business School. O parte din mine se întreba: *De câte șanse are parte cineva în viață?*

Mai mult decât atât, în acel moment treceam printr-o criză personală, având datoriile care se ridicau la sute de mii de dolari. Făcusem un credit pentru afaceri la Crocker Bank, pe care îl folosisem pentru a cumpăra acțiunile unuia dintre asociații mei, și mai aveam alte câteva împrumuturi rămase exclusiv în seama mea după divorț. Mă recăsătorisem, dar nu aveam niciun fel de bunuri. Locuiam cu Helen și cu fetița noastră, Katie, într-un mic apartament din Sausalito. Helen lucra ca agent imobiliar, iar în ceea ce mă privește, trecuse un an de când îmi lansasem firma în domeniul tranzacțiilor de acțiuni cu comisioane reduse, un experiment facilitat de încercarea de liberalizare a comisioanelor de către Comisia pentru Valori Mobiliare și Burse (SEC*). Mă îndreptam într-o direcție necunoscută.

În acea zi de miercuri, mă apăsa o întrebare. De răspunsul ei depindea reușita sau eșecul planurilor mele, întrucât liberalizarea urma să fie adoptată definitiv după perioada de testare de un an. Ce avea să facă Merrill Lynch? Fondată în 1914 de legendarul Charles Merrill, în baza viziunii de a aduce „Wall Street pe Main Street”**, compania Merrill

* Securities and Exchange Commission. (n.tr)

** MainStreet, termen generic pentru micii antreprenori independenți. (n.tr.)

Lynch era regina de necontestat a pieței de brokeraj pentru investitorii individuali, cifra intermediarilor lor depășind un miliard de dolari. Avea filiale în întreaga țară, o armată de mii de brokeri extrem de bine motivați și un slogan cunoscut de toți cei care se uitau la televizor sau care citeau ziarul: „Merrill Lynch privește America cu optimism”. Charles Merrill își întemeiasse firma pe ideea de a permite accesul în lumea investițiilor celor din clasa de mijloc. Era un obiectiv pe care îl admiram. A fost primul care a încercat, în anii '40, să lucreze cu brokeri salariați, rezolvând astfel conflictul grav de interese pe care îl disprețuisem dintotdeauna (au renunțat la acest model la începutul anilor '70 sub conducerea lui Don Regan, pentru a-și stimula mulțimea de brokeri). Și firma a avut un succes enorm. Toată lumea îmi spunea: „Stai să vezi ce pățești când Merrill Lynch va intra pe nișa ta. Vei fi călcat în picioare”.

Îmi făceam griji, dar, pe de altă parte, Merrill era un membru de vază a ceea ce reprezenta Wall Street-ul. Compania era încă tributară numeroșilor brokeri plătiți pe bază de comision, precum și activităților ei de investiții bancare și de cercetare extrem de profitabile. Nu putea să arunce toate acestea pe fereastră. Însă, cu cât mă gândeam mai mult, cu atât eram mai convins că, cel puțin, Merrill va trebui să-și reducă comisioanele ca răspuns la liberalizare. Iar în acest caz, eram o cauză pierdută din momentul în care îmi lansam afacerea. Mica mea firmă nu avea nicio șansă în fața unui gigant al industriei precum Merrill Lynch.

Acestea erau gândurile mele când am ajuns pe strada Montgomery nr. 120, în acea dimineață de miercuri, devreme, ca de obicei (țineam să fiu la birou înainte de ora 6:30, când se deschidea bursa în New York). Am luat liftul până

la etajul 24, unde eu și o mână de oameni ocupam un mic birou. Mi-am luat exemplarul din *Wall Street Journal* și, acolo, pe prima pagină, am dat peste știrea: „Merrill Lynch va crește comisioanele pentru majoritatea tranzacțiilor bursiere mai mici de 5.000 de dolari”. Să fie, oare, adevărat? „...va crește comisioanele...”

Incredibil. Eu mă temeam că Merrill va scădea onorariile, contracarând reducerile mele de comisioane și suflându-mi oportunitatea de sub nas, și când colo, compania profitase de liberalizare pentru a crește prețurile percepute investitorilor de rând și a le reduce pe cele ale instituțiilor mari. După ce am trecut peste șoc, am început să radiez de fericire. Întrezăream o ocazie bună și aveam de gând să profit din plin de ea. Fusesse un drum lung, cu multe obstacole. Dar se părea că, începând din acea zi, Charles Schwab va avea o șansă reală pe piață. Țin minte că mi-am spus în gând: *Am o afacere frumușică.*

* * *

Ideea de a investi mi-a plăcut încă din copilărie, când tata mi-a arătat pentru prima dată tabelele bursiere din ziarul local. Faptul că acțiunile surprindeau un strop din magia economiei noastre și că, dacă depuneai un efort, puteai să iei parte la acest lucru... mi-a aprins imaginația. Era captivant. Astăzi, sunt mai convins ca niciodată că investiția este calea individului către libertatea financiară. Este modul prin care oamenii pot participa la o economie în creștere, dincolo de obținerea unui salariu. Eu sunt un tip optimist. Iar investițiile mi s-au părut întotdeauna gestul suprem de optimism. Trebuie să ai încredere că banii pe care îi investești astăzi se vor înmulți; în caz contrar, ai putea la fel de

bine să-i pui la saltea. Trebuie să crezi că ziua de mâine va fi mai bună decât cea de azi.

Dar, în anii '70, când am înființat compania Schwab, știam că industria investițiilor era defectuoasă din temelii. Și consideram că investitorii merită mai mult. Accesul pe piață era posibil în schimbul unor costuri scandalos de mari – în medie, comisioanele și diferențele de preț consumau uneori și 10% din banii unui investitor! Fondurile mutuale, care reuneau banii investitorilor pentru a fi gestionate de un manager financiar profesionist, aveau adesea comisioane de vânzări de 9%. Asta însemna că investiția ta trebuia să aibă o rentabilitate de 9% doar ca să-ți recuperezi banii. O mare parte dintre aceste costuri ridicate erau percepute în schimbul „sfaturilor” primite. Dar oare era vorba despre un sfat util sau de un preț de intrare pe piață? Wall Street-ul controla comisioanele încă din prima zi de funcționare, când, sub un platan, membrii fondatori au întemeiat în 1792 Bursa din New York, învoindu-se să facă afaceri doar între ei și să nu negocieze niciodată comisioanele.

Deci, de fapt, compania Charles Schwab s-a născut dintr-o frustrare personală. Eram un investitor independent. Eram pasionat de piață. Îmi făceam singur cercetările bursiere. Credeam în a fi stăpânul propriului destin financiar. Adoram fiorul provocării. Ultimul lucru de care aveam nevoie erau sfaturile interpretabile al brokerilor cu privire la ce anume să cumpăr sau să vând. Și mă săturasem să dau bani pe servicii pe care nu le foloseam. În plus, eram profund nemulțumit, căci ajunseseam să cred că domeniul brokerajului se confrunta cu problema spinoasă a conflictului de interese. Știam că marile firme de brokeraj de pe

Wall Street, care erau totodată și bănci de investiții – în ciuda așa-numitelor „ziduri chinezești”^{*} – nu puneau întotdeauna pe primul loc interesele investitorilor individuali. Același lucru era valabil și pentru agenții de vânzări plătiți la comision, mulți dintre ei câștigându-și existența din tranzacțiile de acțiuni – și nu din construirea portofoliilor clienților. Nu era vina lor: pur și simplu, așa funcționa sistemul.

Dar sosise ziua schimbării. După ani de presiune crescândă în favoarea reformei, Comisia de Valori Mobiliare și Burse a demarat un experiment îndrăzneț, care viza demonstrarea convențiilor vechi de un secol de pe Wall Street. În cadrul vechiului sistem, comisioanele fixe de intermediere erau stabilite de o rețea de reglementări cu putere de lege. Dacă efectuai o tranzacție, achitai o sumă ridicată, fixă. Dar nu tot timpul, ținând cont că era vorba despre Wall Street. Traderii mici nu aveau nicio influență, însă traderii mari deveneau din ce în ce mai influenți, și, în ultima vreme, începuseră să profite de asta. Elaboraseră un sistem complex de avantaje speciale, reduceri ascunse, tranzacții secundare și favoruri reciproce – pentru a reduce costurile de tranzacționare. Să luăm, de exemplu, „biletul de patru călătorii”, un sistem nebunesc de împărțire a comisioanelor spre beneficiul instituțiilor mari care efectuau tranzacțiile. În cazul unui astfel de bilet, un investitor instituțional, cum ar fi un fond mutual sau de pensii, putea cumpăra, de exemplu, 10.000 de acțiuni, cu un comision de 1\$ pe acțiune. Un sfert din comisionul respectiv de 10.000 de dolari revenea

^{*}Denumite și „ziduri etice”, se referă la protocolul din cadrul unei organizații conceput să împiedice schimbul de informații confidențiale și care ar putea duce la un conflict de interese. (n.red.)

firmei de cercetare care oferea investitorilor studiile de piață; un sfert era prevăzut pentru rambursarea costurilor de călătorie ale instituției investitoare, sub egida „educației”; un alt sfert era alocat pentru divertisment, cum ar fi pentru o noapte la cazinou, în club sau o cină într-un restaurant de lux. Și ultimul sfert revenea brokerilor. Același lucru era valabil și pentru tranzacții mai mari, de 100.000 de acțiuni. Numai că, în acest caz, suma împărțită era de 100.000 dolari.

Până la începutul anilor '70, sistemul devenise foarte greoi. Trebuia să se schimbe ceva. Nu era nici pe placul instituțiilor, nici al Comisiei de Valori Mobiliare și Burse, și mai era implicat și Congresul. Pe scurt, puterea marilor traderi era în creștere; Bursa din New York se încovoia sub o presiune enormă. Schimbarea era inevitabilă.

Ceea ce era foarte bine pentru marile instituții. În sfârșit, aveau să obțină o anumită putere în privința stabilirii prețurilor și puteau să-i facă pe brokeri să concureze între ei. Dar ce se întâmpla cu cei mici? Cu cei care tranzacționau 100 de acțiuni sau chiar mai puțin? Am întemeiat compania Schwab sperând să profit de schimbările semnificative survenite în urma liberalizării industriei de brokeraj. Dar m-am concentrat asupra unui anumit tip de investitor, cel individual. În prima mea carte, *How to Be Your Own Broker (Cum să fii propriul tău broker)*, am scris: „În zilele noastre, orice investitor poate fi realmente independent – fără să depindă de comisioane nedrepte, umflate, și de... «recomandările» corupte ale brokerilor. Adevărul sordid este că, cu cât investiția «recomandată» de broker este mai riscantă, cu atât partea lui de câștig este mai mare”.

Multe companii tradiționale de brokeraj se temeau de consecințele liberalizării. Și pe bună dreptate: în 1975,

peste 30 de firme, membre ale Bursei din New York, aveau să se închidă; peste 100 de companii de brokeraj aveau să dea faliment sau să fuzioneze. Dar mie nu-mi era frică, pentru că nu aveam nimic de pierdut sau de câștigat de pe urma sistemului în forma lui actuală. Pentru mine, era o ocazie să promovez cauza reformei, să fac ceea ce se cuvenea pentru investitorul de rând, să extind numărul de proprietari de acțiuni în rândul populației Statelor Unite (faptul că oamenii își puneau pielea la bătaie, ca să spun așa, îl consideram un lucru esențial pentru susținerea democrației...) și, pe parcurs, să construiesc o afacere solidă. Mă gândeam că, dacă reușesc să înlătur tot praful în ochi care înconjura procesul de cumpărare și vânzare de acțiuni – studiile de piață frauduloase, analizele fictive, recomandările neîntemeiate, toate modurile în care Wall Street-ul își justificase de-a lungul timpului comisioanele mari – și să vând un serviciu standard de realizare a tranzacțiilor, atunci puteam tăia cheltuielile generale și mă puteam concentra asupra eficienței, reducând prețurile considerabil – cu până la 75% –, și totuși să obțin profit.

Știam exact cine vor fi clienții mei; mă număram printre ei. Dacă nu mi-aș fi întemeiat propria firmă de brokeraj cu comisioane mici, aș fi devenit clientul fericit al altei firme de acest gen. Așteptam de mult timp așa ceva și eram convins că nu sunt singurul. Prin urmare, atunci când Comisia de Valori Mobiliare și Burse a proclamat sfârșitul fazei experimentale de liberalizare și a anunțat că, începând cu 1 mai 1975, vânzarea de acțiuni urma să devină o tranzacție ca oricare alta din America – și că singura autoritate care va stabili prețurile va fi piața – eram pregătit!

Capitolul 2

UN SENTIMENT DE INDEPENDENȚĂ

Pe lista evenimentelor norocoase din viața mea, înființarea propriei companii în Bay Area din San Francisco se află în frunte. Acesta era un loc în care asumarea riscurilor făcea parte din cultură, iar expresia „nu s-a inventat aici” lipsea din vocabular. Ideile bune și creativitatea erau binevenite, indiferent de proveniența lor. Se punea mai puțin accent pe relații sau origine, și mai mult pe ceea ce știai să faci. Era un loc în care visurile îndrăznețe erau o tradiție și în care noile tehnologii uimitoare cunoscuseră un avânt chiar în momentul în care intram în joc, iar eu mă bazam pe ele pentru a-mi transforma visul în realitate. Nu cred că aș fi putut întemeia compania Schwab în altă parte.

Legătura familiei mele cu Bay Area datează din secolul al XIX-lea. Bunicul meu, Robert Henry Schwab, s-a mutat din Long Island în San Francisco în 1905, pentru a practica avocatura. S-a căsătorit cu bunica mea, Mary Gertrude Bray, în 1906, care se născuse în 1885 chiar acolo, în San Francisco. Din partea mamei, legătura mea cu California este la fel de profundă. Părinții ei, J. Oxley Moore și Elizabeth Leona Hammond, erau californieni, născuți aici la sfârșitul anilor 1800 – el în Stockton, ea în Petaluma, „coșul cu ouă al lumii”, așa cum era denumit datorită fermelor de păsări.

În 1917, bunicii mei s-au mutat din San Francisco în Sacramento, unde bunicul s-a angajat la un cabinet juridic privat. Sacramento era inima comunității agricole a statului – cu siguranță nu un mediu orientat spre finanțe, ca New York sau chiar San Francisco, dar era în creștere, înflorea.

Bunicul avea o fire severă. Nu era rău, doar hotărât, disciplinat și un pic cam bățos, cu excepția serilor de luni, de la German Club, unde se întâlnea cu prietenii să bea bere, să joace pinacle și să exerseze limba germană. Hohotele de râs răsunau în tot clubul; glumele erau, probabil, foarte bune. Eram prea mic ca să înțeleg ceva – chiar și atunci când glumeau în engleză –, dar îmi plăcea cum se auzea. Hohotele de râs aveau acea autenticitate pe care o simți atunci când se reunesc niște prieteni buni.

Tata, Robert H. Schwab, a devenit și el avocat. Absolvent al Universității din California și apoi al Colegiului de Drept Hastings din San Francisco, a fost o fire la fel de muncitoare, intrând în barou în acel an cu a treia medie din stat. El și mama, Bettie Annabell Moore, s-au căsătorit pe 29 august 1936 și s-au mutat în Sacramento, unde tata s-a alăturat cabinetului de avocatură al bunicului. Acordul dintre ei nu avea să funcționeze prea mult. Bănuiesc că tata și bunicul nu s-au înțeles prea bine lucrând așa aproape. Tata își dorea să fie independent și să aibă propriile oportunități, așa că, în 1937, a acceptat o funcție în cadrul Parchetului Districtului Yolo, din Woodland, California, la aproximativ 30 de kilometri nord-vest de Sacramento. Woodland era un mic oraș agricol de aproximativ 5.000 de locuitori și, totodată, reședința ținutului.

Printre primele mele amintiri se numără momentul în care tata a candidat la funcția de procuror al districtului Yolo.

Tipărise cărți de vizită cu fotografia lui, pe care le împărțise în întregul oraș. „Bob Schwab, pentru funcția de procuror districtual” scria pe ele. Încă mai am câteva. A fost ales în 1942 și a rămas în această funcție timp de opt ani, păstrându-și totodată cabinetul de avocatură.

* * *

Eu m-am născut în Sacramento, California, pe 29 iulie 1937, cu doar câteva luni înainte ca părinții mei să-și facă bagajele și să se mute în Woodland. Încă se simțeau efectele Marii Depresiuni și mentalitatea de criză domina economia. Abia la jumătatea anilor '40, după încheierea celui de-Al Doilea Război Mondial, oamenii aveau să capete încrederea că depresiunea se încheiase. Pentru mulți, cicatricile financiare nu s-au vindecat niciodată complet.

Să nu mă înțelegeți greșit. Am copilărit într-un loc și în niște vremuri minunate. Verile în Woodland erau însorite și calde. Ieșeam cu gașca mea de prieteni și aveam la dispoziție tot orașul. Pentru copii, opțiunile erau nenumărate și aveam destulă libertate să profităm de ele... jucam baseball pe terenurile goale, înotam în canalele de irigații care străbăteau terenurile agricole din zonă, mergeam cu bicicleta, iar, din când în când, culegeam pe furis nuci sau roșii. Bani erau însă puțini și trebuia să prețuiești ceea ce aveai. Când mi-a cumpărat prima bicicletă, tata n-a apelat la magazinul de specialitate din oraș. A căutat la rubrica de „Vânzări/Schimburii” din ziarul local, *Woodland Democrat*, și a găsit pe cineva care vindea o bicicletă uzată, parcă o Schwinn. Habar n-am cât a dat pe ea, dar bicicleta aceea a însemnat mult pentru mine. O montam și o demontam întruna, păstrând-o mereu în cea mai bună stare. Umblam cu ea peste

tot. Știam fiecare stradă din oraș, fiecare scurtătură, fiecare teren pe care puteam trece nestingherit.

În timpul războiului, când oamenii o duceau greu, tata accepta și altceva decât bani pentru serviciile lui. Odată, un client l-a plătit cu un miel; am mâncat din el la cina de duminică, iar restul l-am pus la congelator. În acea primăvară, am mâncat o groază de carne de miel. Raționalizarea era un mod de viață; multe din resursele țării erau alocate efortului de război.

Strădania de a-și construi o viață după Marea Depresiune a avut un impact enorm asupra atitudinii părinților mei față de bani, economii și riscuri, impact care a durat toată viața. Oricât de confortabil au ajuns să trăiască, vorbeau mereu despre clipele grele din tinerețe. Văzuseră oameni care își pierduseră casa și independența și nu aveau de gând să treacă prin așa ceva. Acest spectru i-a bântuit întotdeauna.

Atitudinea și obiceiurile unei persoane cu privire la bani se formează în mare parte în copilărie. Observăm acest lucru în fiecare zi la clienții companiei Schwab.

Atitudinea unei persoane față de bani, obiceiurile de economisire și cheltuire, confortul sau disconfortul în privința riscului sunt adânc înrădăcinate și, mai degrabă, emoționale decât raționale.

Propria-mi atitudine față de siguranța financiară și independența personală este o reacție împotriva mentalității tipice Marii Depresiuni.

Am ajuns să urăsc ideea de limitare și am hotărât încă din copilărie că nu vreau să trăiesc niciodată așa. Mi-am

dorit să fiu mai presus de astfel de griji, să fiu cu adevărat independent financiar. În consecință, m-am gândit întotdeauna cum să câștig bani, cum să-i economisesc și, ulterior, cum să-i investesc.

* * *

Nu doar atitudinea față de bani ni se formează în copilărie. În aceeași perioadă, ni se formează mare parte din personalitate și din felul în care vom acționa mai târziu în viață, prin influența părinților, profesorilor, prin modul în care ne umplem zilele. De la tata am învățat să fiu generos. El era întotdeauna primul care pune o bancnotă de un dolar în coșul pentru donații, la biserică. Vorbea mult despre principiile economice și despre lege și era foarte încăpățânat când venea vorba despre etică. Avea păreri de neclintit despre cine erau oamenii cumsecade, cine nu și de ce. Își exprima punctul de vedere și își afirma clar principiile ca procuror districtual și avocat. Era un justițiar.

Din când în când, ne povestea despre cazurile la care lucra. De multe ori, era vorba despre niște chestiuni tipice pentru orașele mici, pentru o zonă rurală, cum era ținutul Yolo... bătăi, beții, scandaluri și, uneori, cazuri de arest pentru consum de marijuana. Nu mi-aș fi dorit niciodată să-i intru pe mână – era al naibii de sever. Dar, ca orice copil, am mai călcat uneori în străchini și am avut mult de tras. Odată, eu și câțiva prieteni am făcut un foc de tabără care a scăpat de sub control și, până să poată fi stins, a ajuns la niște garduri și la un coteț de găini. Părinților noștri nu le-a trebuit mult să-și dea seama cine erau vinovații. A fost vai și-amar de mine. Sunt convins că tata a fost cât se poate de stingherit; la urma urmei, era procurorul districtului. Ca să

se asigure că s-a făcut înțeleș, tata a aprins un chibrit și mi l-a ținut în dreptul mâinii.

Pe de altă parte, mama era o fire foarte veselă, cu o personalitate extrovertită foarte plăcută. Nimeni nu rezista farmecului ei. Încă de mic, am deprins de la ea importanța relațiilor, să fiu sincer, să am o atitudine deschisă, să ascult oamenii. Eram timid, dar prin încredere și curiozitate am reușit să-mi înving timiditatea. Sunt sigur că unul dintre motivele succesului meu de-a lungul anilor a fost faptul că, în general, oamenii mă plac – iar secretul acestui lucru ține doar de natura umană: le acord atenție. Le ascult povestea și mă interesez cu adevărat de ei. Această calitate este menită să-ți asigure o viață mai bogată. Oamenii nu încetează să mă fascineze, iar poveștile lor sunt motivante. De asemenea, cred că, ascultându-i, am compensat dificultățile de lectură pe care le am. Pentru mine, a fost o modalitate excelentă de a învăța lucruri noi. Depășirea timidității și deprinderea abilităților sociale au fost, în cazul meu, câteva din cheile succesului și îi datorez foarte mult mamei mele pentru că m-a susținut în această privință în copilărie. A fost o completare perfectă pentru disciplina interioară insuflată de tata.

Școala primară am făcut-o la Holy Rosary Academy, pe Market Street nr. 164, în Woodland. Călugărițele de acolo erau severe, dar am învățat de la ele că ceea ce contează cu adevărat este să te străduiești, să dai dovadă de respect și să îți dezvolți anumite credințe. Niște lecții cu care, din nou, am rămas pe viață.

Nu știam la acea vreme – aveam să descopăr mult mai târziu – că sufeream de dislexie. Din această cauză, studiul și lectura erau extraordinar de grele pentru mine. Călugărițele

erau foarte stricte în privința pregătirii. Voiau să învâț. Erau uimitor de dedicate meseriei lor. Cititul era un chin pentru mine. Până reușeam să le memorez, cuvintele noi erau un talmeș-balmeș de litere și îmi lua o veșnicie să le descifrez. Prin urmare, după școală, petreceam mult timp la tablă, exersând scrierea și matematica. Încă îmi amintesc senzația creată de praful de cretă de pe mâini în timp ce scriam și rescriam cuvintele și calculele, pentru a reuși să le memorez definitiv. Sunt convins că, pentru profesorii mei, era evident că aveam dificultăți de învățare. Pentru mine, nu. Percepeam școala ca pe o mare corvoadă și abia mai târziu am înțeles de ce. Dar s-au străduit să mă ajute să dobândesc abilitățile necesare. Călugărițelor le-a plăcut, probabil, faptul că eram extrem de muncitor și mă arătam dispus să investesc timpul necesar pentru a înțelege lucrurile, chiar dacă pentru asta trebuia să rămân după ore. Îmi plăcea să citec benzi desenate, deoarece era o modalitate mai ușoară de a reține materia pe care o studiam la școală. Și, odată ce învățam un lucru, indiferent cum, capacitatea mea de înțelegere era grozavă și mă descurcam bine la teste. Greu era să ajung până acolo.

La mulți ani după ce am terminat școala, pe când aveam un oarecare succes cu Schwab, am primit o scrisoare care conținea o copie a carnetului meu de note din primii șase ani de învățământ. Notele nu erau deloc impresionante. În același plic, se afla un apel pentru strângerea de fonduri pentru școală. Era oare o amenințare voalată? *Ori ne ajuți, ori publicăm notele?* Nu știu. Dar le-am trimis bucuros un cec.

Bunicul era pasionat de cursele de cai și mă lua uneori cu el la hipodromul Golden Gate Fields de lângă Berkeley. Nu aveam bani să joc, dar, din când în când, îmi dădea 2\$, să pun și eu un pariu. Se întâmpla uneori să câștigăm, dar am învățat, de asemenea, că puteam pierde cu ușurință totul pariind greșit.

Tata a fost primul de la care am aflat despre piața burșieră. Aveam vreo 13 ani când mi-a arătat niște grafice cu acțiuni – cum le creștea și cum le scădea prețul. Și acest lucru m-a intrigat teribil.

M-am gândit: *Păi, dacă aș putea cumva să le cumpăr la un preț mic și apoi să le vând scump, frățioare, ce mod excelent de a câștiga bani ar fi acesta!* Spre deosebire de cursele de cai, în cazul pieței exista o oarecare logică care îi provoca urcușurile și coborâșurile. Era palpitant să fii, pe cât posibil, de partea câștigătoare, dar, totodată, era intrigant să încerci să-ți dai seama ce anume făcea ca o acțiune să crească și alta să scadă.

De asemenea, am devenit tot mai interesat de cauzele reușitei sau ale eșecului în viață. Am citit o mulțime de biografii ale unor oameni care au realizat lucruri grozave, cum ar fi John D. Rockefeller, J. P. Morgan, Charles M. Schwab, magnatul industriei oțelului (fără nicio legătură de rude-nie cu mine), și mulți alții. Am înțeles cât de important este să fii hotărât, pasionat și să lupți din greu pentru lucrurile în care crezi, ce rol determinant joacă optimismul și convingerea că se pot întâmpla lucruri bune. Toți cei despre care am citit s-au concentrat obsesiv pe creștere, pe modul în care, pas cu pas, poți să iei o idee, să o dezvolti, să reinvestești în ea, să o îmbunătățești și să o amplifici. Aceste lucruri erau foarte atrăgătoare pentru mine și mi-au stârnit interesul pentru afaceri și finanțe.

* * *

În 1950, ne-am mutat în Santa Barbara, iar tatăl meu și-a deschis un cabinet juridic privat. Se ocupa de tranzacții imobiliare, mici creanțe și contracte de tot felul. Odată cu trecerea anilor, pe măsură ce clienții lui au îmbătrânit, s-a specializat în administrarea depozitelor și proprietăților. Eu am început liceul la La Cumbre Junior și l-am absolvit pe cel din Santa Barbara, în 1955.

Acolo, în Santa Barbara, am devenit „Chuck”. În copilărie, în Woodland, porecla mea era Buddy, dar mi se părea un nume prea familial, prea copilăresc. Așadar, când ne-am mutat în Santa Barbara, am vrut să renunț la el. Un bun prieten al meu, pe care îl cunoscusem în Santa Barbara, se numea Chuck, Chuck Rudolf – era cu câțiva ani mai mare decât mine și îl priveam cu admirație. Se purta frumos cu mine. M-am gândit: *El e un tip grozav...* și am rămas Chuck.

Mutarea în Santa Barbara a fost un moment de cotitură în viața mea. Mă mutasem dintr-un orașel agricol, de aproximativ 5.000 de locuitori, într-un oraș de 10 ori mai mare. Aveam la dispoziție o scenă de desfășurare mult mai impresionantă și șansa de a încerca lucruri noi, de a mă dezvolta și de a-mi consolida încrederea – un lucru de care aveam realmente nevoie, ținând cont de dificultățile întâmpinate în școală. Îmi plăcea enorm sportul și am încercat mai multe discipline, dar cea mai mare pasiune am avut-o pentru baschet. Eram iute și jucam bine, dar, în cele din urmă, a trebuit să mă resemnez cu ideea că înălțimea mea era un handicap. Ar fi fost imposibil să intru în echipa universității, așa că am renunțat.

**Am învățat o lecție importantă:
fă o alegere și n-o regreta niciodată. Nu privi în urmă.**

În final, m-am limitat la tenis și golf. Eram un jucător destul de bun și am câștigat mult la capitolul încredere. Sportul are această putere. Este un domeniu în care poți excela pe baza propriilor calități și eforturi. Îți oferă un sentiment de împlinire. Golful, mai ales, a devenit o pasiune de-o viață. Chiar și în ziua de astăzi, cred că există multe paralele între golf și investiții. Pentru amândouă ai nevoie de pregătire, răbdare, exercițiu și de un angajament pe termen lung. Ambele au nevoie de o strategie. Trebuie să gândești cu câțiva pași înainte. Cât de vast este terenul? Cum îți controlezi emoțiile? Ambele au sușurile și coborâșurile lor.

Între clasa a zecea și a unsprezecea, Clarence Schutte, antrenorul de fotbal al școlii, a înființat o echipă de golf. Bănuiesc că a întrezărit talentul câtorva dintre noi, mai ales al prietenului meu Allen Geiberger, care câștigase deja două campionate statale la juniori. Ulterior, Allen a devenit jucător profesionist și a fost primul din istorie care a terminat un traseu oficial în 59 de lovituri. De atunci, a ajuns să fie poreclit „Domnul 59”. Al era nou-venit la școala din Sacramento – californian, ca și mine – și ne-am împrietenit la cataramă, ieșind împreună cu prietenele în oraș și având în comun dragostea pentru golf. Antrenorul Schutte a reușit să asigure accesul echipei pe un minunat teren, Valley Club din Montecito, cu condiția să-l părăsim înainte de ora 9 dimineața. Am ajuns să fim destul de buni grație antrenamentelor pe acest teren dificil și am câștigat competiția organizată de Federația Interșcolară din California, concurând împotriva a zeci de echipe din întregul stat. A fost unul

dintre puținele momente când l-am învins pe Al într-o competiție oficială, obținând în timpul unei runde un scor bun, de 72. Golful mi se potrivea.

* * *

S-ar putea spune că am fost întotdeauna destul de încrezător în propriile forțe. Sau, cel puțin, că mi-am dezvoltat această calitate cu timpul, pe neobservate. În mare parte, încrederea ține doar de dorința de a îndrăzni și a încerca lucruri noi. Unii oameni sunt, probabil, lideri înnăscuți, dar cei mai mulți dintre noi dobândesc această capacitate prin experiență. Cu cât joci mai mult rolul de lider, cu atât îți dezvolți mai mult această abilitate și devine un punct forte. M-am aruncat cu capul înainte și m-am trezit în anumite situații în care trebuia să iau cuvântul.

De exemplu, m-am înscris în Key Club, o organizație pentru tineri, sponsorizată de fundația Kiwanis, care se concentra pe educație civică și servicii comunitare. La 17 ani, am fost ales președintele clubului din cadrul școlii, ajungând să străbat țara împreună cu alți președinți de club din California, pentru convenția anuală a Key Club din Philadelphia. A fost o călătorie de două săptămâni la clasa a II-a: am dormit cu toții pe banchetă sau, în cazul tipilor mai scunzi, cum eram eu, cocoțați în compartimentul de bagaje. În aceste două săptămâni, am descoperit unele aspecte ale țării pe care altfel nu aș fi avut ocazia să le descopăr: segregarea din Sud, când am văzut indicatoarele toaletelor și cișmelelor destinate exclusiv persoanelor de culoare; steagurile confederate încă ridicate în vânt; sărăcia din găurile orașelor mici în care oprea din când în când trenul; prima mea vizită în marile orașe, New York, Chicago și

Washington, capitala țării. Aș fi putut să citesc cât era zi-ulica de lungă despre unele lucruri, dar acea călătorie spre est le-a transformat în realitate: am realizat cât de mare este țara noastră, cât de mult diferă un loc de altul, am descoperit accente complet străine urechilor mele, învățate cu pronunția californiană. Am trăit multe experiențe și acest lucru a fost posibil doar pentru că m-am dedicat activității din cadrul Key Club. Pentru mine, nu fusese un obiectiv – ci doar un efect secundar norocos al faptului că mi-am asumat un lucru și m-am implicat.

Bineînțeles, am întâmpinat dificultăți, ca atunci când abia am reușit să țin un discurs în fața unei reuniuni a liceului. Candidam pentru consiliul școlar și solicitam voturile colegilor mei de clasă. Nu mai reușeam să-mi amintesc cuvintele. Încremenisem. Eram pe deplin conștient că toată lumea era cu ochii pe mine, așteptând, privindu-mă cum mă chinui. Mi se părea că acele clipe nu se vor termina niciodată. Îmi pierdusem complet concentrarea și inima îmi bătea cu putere. Mă blocasem. Dar, până la urmă, momentul a trecut și am avut, în alte ocazii, numeroase succese, cum au fost discursurile de la ședințele Key Club, dezvoltarea și prezentarea bugetelor în calitate de trezorier al școlii și obținerea recunoașterii din partea organizației locale a Fiicelor Revoluției Americane pentru meritele mele școlare (încă păstrez medalia lor; luciul auriu s-a estompat puțin, dar o prețuiesc în continuare). Din fiecare am avut ceva de învățat și de câștigat. Chiar și în prezent, îi încurajez pe tinerii care ocupă poziții de conducere să ia lecții pentru vorbirea în public. Oricât de pricepuți ar fi, stăpânirea acelor momente în fața unei audiențe este esențială pentru a ști cum să-i conducă pe ceilalți și rareori este o calitate înnăscută.

Capitolul 3

AM AVUT O SUMEDENIE DE SLUJBE

În copilărie și adolescență, am avut o sumedenie de slujbe. Și am învățat câte ceva din fiecare. Culegeam nuci și roșii, după cum am povestit deja, și, când eram mai mic, jumeleam păsările vâdate de tata. Se ducea la vânătoare și se întorcea cu un sac plin cu câte 10, 20 de rațe. Primeam 50 de cenți pentru fiecare pasăre jumulită. O perioadă, am făcut afaceri cu găini, crescând pui și vânzând ouă și îngrășământ. (Prima mea afacere integrată pe verticală!) Am tuns gazonul și am fost vânzător ambulant de înghețată pe străzile din Woodland. Mergeam la meciurile de fotbal ale liceului și scotoceam sub tribune, adunând sticle de Coca-Cola. Pe atunci, primeam 5 cenți pe sticlă; sticlele erau dezinfectate și apoi refolosite. După un meci, reușeam să strângem câțiva dolari; chiar și 10 dolari după o zi caniculară.

Practic, dacă voiam să cheltuiesc bani, trebuia mai întâi să-i câștig. Citeam o mulțime de reviste de benzi desenate și eram sedus de reclamele de la final. Odată, pe la 13 ani, am comandat cutii întregi cu un soi de loțiune care avea, vezi Doamne, efect de întinerire. Planul meu era să le vând tuturor mamelor din cartier. Tata n-a fost încântat; m-a obligat să le returnez pe toate. Imediat ce am fost destul de mare, am început să lucrez ca băiat de mingi pe terenurile

de golf, luând pentru prima oară contact cu un joc care avea să devină o pasiune de-o viață și intrând totodată în lumea adulților. Compania oamenilor de succes, privilegiul de a-i auzi cum vorbesc și cum interacționează, mi-a creat o impresie puternică. Au devenit modelele mele în viață, alături de eroii mei din golf, Ben Hogan și Sam Snead.

După ce am împlinit 17 ani, pe parcursul liceului și facultății, nu a trecut nicio vacanță de vară în care să nu am o slujbă sau alta. Imediat după încheierea semestrului de primăvară, căutam pe cineva care avea nevoie de ajutor. Într-o vară, am lucrat ca salahor pe câmpurile petrolifere, unde am ajutat la mutarea țevelor în timp ce echipele de petroliști pregăteau sondele. Am lucrat la parcul de distracții din zonă și am spălat vase la clubul local de golf.

Uneori, lecția învățată practicând aceste meserii avea de-a face cu ceea ce *nu* îmi doream de la viață. Prima mea slujbă adevărată a fost ca tractorist la o fermă de sfeclă de zahăr. Proprietarul era un client al bunicului. Era originar din India și era un fermier de mare succes. Sarcina mea era să cultiv straturile: șase zile pe săptămână, de la șase dimineața la șase seara, 1\$ pe oră. Primeam cazare și masă în schimbul a 2\$ pe zi. După ce porneam tractorul Caterpillar, răsucind din greu o manivelă, trebuia să-l conduc cu precizie de-a lungul rândurilor, fără abatere, ca să nu distrug vreun strat de sfeclă. În caz contrar, eram penalizat. La dus, inhalam gazele de eșapament, la întoarcere, îmi intra praful în ochi. În zilele de duminică petrecute în apropiere, în casa bunicilor mei din Sacramento, trebuia să mă spăl de straturile de funingine și praf.

Eram singurul angajat al fermei de sfeclă de zahăr care nu avea un nume spaniol. Eu nu vorbeam spaniolă, iar ei

nu vorbeau engleză, așa că lungile zile de vară au trecut fără prea multe conversații. Dar îmi plăcea să-mi câștig astfel banii de buzunar. În plus, mult mai important, am înțeles cât de grea este viața de fermier și de muncitor agricol.

În prima vară după ce am început facultatea la Stanford, m-am angajat ca agent de vânzări de asigurări de viață. Spre norocul meu, probabil, nu am reușit să vând nici măcar o poliță. Erau cele mai proaste asigurări din lume: polițe costisitoare, pe viață, însoțite de programe de economii pe măsură. Au încercat să mă îndoctrineze. Trebuia să apelez la familie și la prieteni. Cu cât citeam mai multe despre produs – și cu cât înțelegeam mai bine ce vindeam –, cu atât mă îngrozeam mai tare. Chiar și în ziua de astăzi, sunt sceptic cu privire la asigurări. Anumite tipuri sunt necesare, dar sincer să fiu, mi-am dat seama imediat de dedesubturile celor pe care trebuia să le vând. N-am fost în stare s-o fac.

**Nu mi-a plăcut să vând un produs prost și
n-am fost niciodată bun la așa ceva.**

După o vreme, am renunțat.

Numai că acum rămăsesem fără slujbă. Mai erau doar două luni de vară până la începerea școlii și nu câștigasem niciun ban. Așa că m-am angajat pe post de comis voiajor la o firmă dubioasă, care vindea sisteme de izolație pentru locuințe. M-au trecut printr-un program de formare, după care am început să merg din ușă în ușă prin cartierele recent construite din San Jose. Începeam în jur de ora 11:00. Băteam la ușă, ceream să vorbesc cu doamna Cutărică și încercam să obțin o nouă programare pentru acea seară,

ca să pot vorbi cu ea și cu soțul ei despre ce ofertă grozavă aveam pentru izolarea locuinței. Ca să fiu primit înăuntru, începeam cu o întrebare la care singurul răspuns posibil era da. Suna ceva de genul: „Facturile dumneavoastră la electricitate sunt prea mari?” sau „Vă temeți pentru siguranța copiilor dumneavoastră?” Izolațiile nu erau decât niște ziare mototolite, tratate cu un produs chimic care, teoretic, le ignifuga. Aveam o astfel de trusă pe care o purtam după mine într-o valijoară. O deschideam în sufrageria oamenilor, scoteam un arzător Bunsen și făceam un mic test pentru a demonstra că nu ia foc. Nu era un produs foarte bun. De multe ori, se aprindea. Am făcut asta timp de trei sau patru săptămâni și nu mi-a reușit nici măcar o vânzare. Prin urmare, am fost concediat. Salariul meu se baza 100% pe comision, așa că nu am câștigat niciun ban în vara aceea.

Într-o altă vară, am lucrat ca operator pentru căile ferate din Chicago. Această slujbă m-a determinat să-mi finalizez studiile. Se întâmpla în vara lui 1958, un an de recesiune economică pentru Statele Unite. Cumpărasem o barcă împreună cu alți trei prieteni de la Stanford, făcând un împrumut care ne costa 10\$ pe lună, de căciulă. În weekend, practicam schiul nautic în apropierea campusului. Dar, în acea vară, fiecare urma să plece în altă direcție, așa că am tras la sorti, să vedem cine va păstra barca până în toamnă. A câștigat prietenul meu Jay și, întrucât el urma să ducă barca la Chicago, iar eu nu aveam alte planuri, mi-am spus: *La naiba, hai să merg și eu.*

Tata mi-a dat 100\$ pentru vară, dar i-am cheltuit înainte să ajung în Omaha, Nebraska. Mașina mea se defecta întruna – radiatorul, pompa de combustibil și Dumnezeu

mai știe ce altceva. Când am ajuns în Omaha, nu mai intra în prima treaptă de viteză și mă chinuiam cu ambreiajul, iar lui Jay i se stricase demarorul și trebuia să împingem mașina ca s-o pornim. Pe cât posibil, am evitat opririle și am traversat cu viteza melcului Omaha, apoi Iowa City, unde râurile ieșiseră din matcă din cauza ploilor de primăvară târzie. Când am ajuns, în sfârșit, în Chicago, a trebuit să împrumut bani de la tatăl lui Jay. Aveam nevoie disperată de un loc de muncă. Prima slujbă pentru care am candidat a fost cea de șofer de taxi. Din fericire, nu m-au angajat.

Am încercat să mă angajez la oțelărie, dar, în acea vară, din cauza recesiunii, cozile de solicitanți erau lungi. În cele din urmă, mi-am încercat norocul la firmele de cale ferată. Illinois Central și Santa Fe făceau angajări, dar nu erau locuri de muncă stabile. Trebuia să fiu mereu disponibil și, pentru că eram un puști și, în plus, un nou-venit, primeam turele refuzate de ceilalți: vinerea, sâmbăta și duminica, pe timp de noapte. Am urât această slujbă, și nu pentru că era grea. De fapt, în acea vară, am învățat tot ce trebuie despre traiul în puf. Ne prezentam la locul de muncă în număr mai mare decât era cu adevărat nevoie pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor și terminam în câteva ore munca de operatori, care consta în desprinderea vagoanelor de tren și în reatașarea lor, pregătindu-le pentru diverse destinații. Căutam apoi un vagon cu banchete pe care se odihneau inginerii în timpul curselor lungi și dormeam în următoarele șase ore. Mi s-a părut deprimant.

Totuși, am întâlnit niște oameni grozavi, oameni care își pierduseră slujba din cauza recesiunii, iar acum lucrau la calea ferată zi de zi, ca și mine. Unul era profesor de muzică, în jur de 35 de ani, căsătorit și cu trei sau patru

copii. Primeam amândoi aceeași sumă. Era foarte competent, dar situația lui m-a impresionat profund. Câștiga 19,95\$ pe zi. Am știut că nu vreau să mă aflu în aceeași situație la vârsta lui.

Capitolul 4

O STRĂDANIE CONTINUĂ

Văzând cum stau lucrurile în viață – cum unii oameni ajung prizonieri ai propriei slujbe, fără prea mari speranțe de scăpare – am fost motivat să termin școala. Și, sincer vorbind, aveam nevoie de tot ajutorul posibil. Nu mi-a fost niciodată ușor ca elev. Dislexia a fost un chin. Nu reușeam să înțeleg de ce învățam mult mai greu decât prietenii mei. Eram destul de bun la matematică și științe, dar nu mă descurcam niciodată cu naturalețe. Engleza era, de departe, cea mai grea materie pentru mine. Am citit întotdeauna cu poticneli. Nu reușeam să scriu o compunere nici dacă viața mea ar fi depins de asta. Mă uitam la pagina goală și mintea mi-o lua razna. Nu știam de unde să încep. Mi-a intrat în cap că, pur și simplu, eram prost, lucru pe care l-am crezut timp de aproape 40 de ani. Apoi, în 1983, fiul meu, Michael, a început să aibă același gen de dificultăți la școală ca și mine.

La început, profesorii i-au recomandat să facă pregătire cu cineva. Fiindcă nu a funcționat, ne-au sfătuit să-i facem niște teste. Și spre surprinderea mea, a fost diagnosticat cu dislexie. Dislexia este o tulburare de învățare, de origine neurologică. Afectează, în principal, capacitatea unei persoane de a citi și a scrie. Dislexicilor le este greu să descifreze

codul limbajului scris. În vreme ce restul oamenilor unesc literele, formând, mai mult sau mai puțin fără efort, cuvinte cu anumite semnificații, dislexicii nu văd decât un amestec haotic de simboluri. Este ca și cum, la televizor, ai vedea miile de pixeli unul câte unul, și nu imaginea propriu-zisă. Dislexicii au nevoie de atât de mult timp să decodeze aceste simboluri, încât le scapă uneori sensul general al textului.

Trebuia mai întâi să transform fiecare literă într-un sunet, apoi să îmbin fiecare sunet într-un cuvânt, în așa fel încât să-l aud în minte. Spre exemplu, dacă vedeam propoziția: „Eu mângâi pisica”, nu recunoșteam instantaneu cuvintele. Trebuia să transform simbolurile în sunete, și pe acestea în gânduri: „E...u...m...â...n...g...â...i...p...i...s...i...c...a”. Uneori, când întâlneam un cuvânt necunoscut, încercam să-l descifrez rostindu-l cu voce tare. Era un procedeu care mă trăgea mult în jos și îmi îngreuna capacitatea de înțelegere. Ajungeam la jumătatea unui paragraf și pierdeam șirul. Înțelegerea textului era compromisă. Eram ocupat să descifrez cuvintele, nu să pricep despre ce era vorba.

Transformarea sunetelor și gândurilor în cuvinte scrise este și mai dificilă, așa-numita „procesare fonologică”, după cum o numesc specialiștii. Este un handicap imens în școală. Diagnosticul fiului meu a fost, desigur, tulburător, dar, într-un fel, o ușurare, fiindcă ne-a arătat exact care era problema și cum s-o rezolvăm. Și s-a dovedit că, indiferent de dificultățile întâmpinate, nu era prost. Acesta este marele risc al dislexicilor: dacă nu sunt diagnosticați, își pot pierde stima de sine, pot avea rezultate proaste în școală și pot ajunge delincvenți, dependenți de droguri, alcoolici și așa mai departe. Potrivit unor estimări, un copil din cinci suferă de dislexie, într-o anumită măsură. Cei mai mulți dintre

ei habar nu au. Studiile arată că aproximativ jumătate dintre deținuții din închisorile americane sunt dislexici. Este un cerc vicios: dacă nu primesc ajutorul necesar în copilărie, dislexicii au probleme mari cu cititul și scrisul. Prin urmare, caută alte drumuri, se abat de la calea cea dreaptă și mulți sfârșesc rău.

Odată ce am înțeles situația fiului meu, am început să o reevaluez și pe a mea. Am aflat că există o componentă genetică a dislexiei. Era clar că eram la rândul meu dislexic și că așa fusesem dintotdeauna. Din păcate, când eram eu copil, în anii '40 și '50, nimeni nu auzise de dislexie. Dacă suferai de așa ceva, erai considerat „încet la minte”. Am reușit să-i fac față dezvoltând relații strânse cu profesorii mei și învățând câteva trucuri prin care mi-am ușurat studiul.

Primeam puncte suplimentare pentru efort și, în felul ăsta, obțineam note bune. Dar nu reușeam să scriu nici în ruptul capului. Iar rezultatele la examenul de admitere la facultate nu au fost deloc bune. Sunt convins că singurul motiv pentru care am intrat la Stanford a fost faptul că eram un bun jucător de golf. În ultimul an de liceu în Santa Barbara, în 1955, antrenorul Schutte a organizat un meci între echipa noastră de golf și cea a bobocilor de la Stanford, pe terenul lor din Palo Alto, și a fost cât pe ce să-i învingem. Am finalizat primele 9 găuri din 36 de lovituri, deși era prima dată când jucam pe acel teren. La ultimele 9 găuri, nu m-am mai descurcat la fel de grozav – am avut 77 sau 78 de lovituri pentru acea rundă – dar Bud Finger, antrenorul celor de la Stanford, a considerat că aveam potențial. La scurt timp după asta, am primit o scrisoare prin care mă anunțau că fusesem admis.

Stanford mi-a deschis ochii. Era un mediu populat de oameni inteligenți, din întreaga țară. Concuram cu persoane strălucite care frecventaseră cele mai bune școli, confruntându-mă totodată cu dificultățile cauzate de dislexie.

În primul trimestru acolo, a fost cât pe ce s-o dau în bară. Beneficiam de toată libertatea pe care mi-o doream. Eram în echipa de golf. Aveam un automobil Plymouth '48 și un act de identitate fals, pe care îl foloseam cam prea mult într-un local numit Rossatti's, în Portola Valley. Mă bucuram din plin de viața de student. Ajunsesem la concluzia că puteam trece prin cursuri ca gâsca prin apă – învățând cu o seară înainte și scăpând basma curată, la fel ca în liceu. Când colo, am fost cât pe ce să nu trec anul. La Stanford, aveau un punctaj de evaluare a performanței, iar eu am fost la un punct distanță de a fi trimis acasă. Dacă se întâmpla asta, puteam să-mi încerc din nou norocul după un an, dar în această perioadă rămâneam în afara școlii. Nu era o amenințare deșartă. Am avut prieteni care au pățit asta.

A fost o trezire la realitate pentru mine, așa că m-am potolit repede și am făcut ceea ce se cuvenea. „Ești acolo ca să înveți, nu să joci golf”, mi-a spus tata când mi-a văzut carnetul, și mi-a zis să fac în așa fel încât să-mi îmbunătățesc notele, altfel nu avea de gând să-mi mai plătească taxa de școlarizare de 365 de dolari. Am renunțat la golf ca să am mai mult timp pentru studiu. Dar era în continuare chinător. Am încercat fiecare truc posibil și imposibil. Aveam un coleg de cameră care își lua niște notițe foarte bune la cursuri și le împrumutam de la el ca să învăț pentru examene; îl scoteam din sărite când luam o notă mai mare ca a lui! Notițele mele erau practic indescifrabile. Nimic nu mi se părea mai greu decât să țin pasul cu ceea ce ni se preda

și să scriu pe hârtie. Dacă mă concentram pe ce scriam, nu mai eram atent la cursuri. Dacă ascultam cu atenție, însemnările mele erau un dezastru. Deja îmi era greu să transform cele auzite în cuvinte; dura o veșnicie să le mai și transcriu. Un magnetofon mi-ar fi fost de mare ajutor, dar, pe atunci, lumea nu avea așa ceva. În plus, nimeni – cu atât mai puțin eu – nu știa care era problema mea.

Pe de altă parte, pentru că mă simțeam inferior, cred că am încercat să compensez în mod exagerat lucrurile. M-am străduit întotdeauna să țin pasul, să rezolv problemele care mie mi se păreau extrem de grele, dar pe care ceilalți le rezolvau cu ușurință. Iar acest tip de abordare mi-a creat anumite deprinderi – cu care am rămas pe viață. Handicapul dislexiei s-a transformat, în multe privințe, într-un avantaj. Cred că am o gândire mai abstractă decât alte persoane.

Gândesc mai degrabă abstract decât practic. Trag mai repede concluzii. Nu mă pierd în detalii și, în loc să mă concentrez asupra lor, înțeleg adesea esența lucrurilor și văd tabloul de ansamblu.

Și, din fericire, cu timpul, am învățat să citesc mai bine. Am ajuns să recunosc automat cuvintele pe care odinioară trebuia să le transform în sunete și cărora trebuia să le dau un înțeles, iar viteza mea de procesare a crescut. Mi-a luat ceva timp, dar am reușit.

Latura pozitivă a dislexiei, gândirea diferită, conceptuală, m-a ajutat foarte mult în dezvoltarea companiei Schwab, unde vizam obținerea unui rezultat mai bun pentru investitori. Mai târziu aveam să ne gândim și cum să

facem acest lucru. Nu sunt singurul dislexic care a avut dificultăți de învățare în copilărie, și care totuși a ajuns să aibă succes în afaceri. John Chambers de la Cisco; Craig McCaw, unul dintre pionierii serviciilor de telefonie mobilă; John Reed de la CitiBank; Richard Branson de la Virgin; toți s-au confruntat cu dificultăți de învățare. Și lista e lungă. Nu poate fi o simplă coincidență.

* * *

În primul an la Stanford, am locuit în căminul Soto, într-o cameră dublă: două paturi, două birouri, două șifoniere. În anul doi, m-am mutat în casa frăției Sigma Nu. Apoi, în luna decembrie a ultimului an de studenție, în 1958, m-am căsătorit. Susan, și ea studentă la Stanford, era cu doi ani mică, inteligentă și membră a frăției Phi Beta Kappa, pe când eu aveam dificultăți de învățare și abia mă descurcam. Știam că trebuie să muncesc din greu ca să mă ridic la nivelul ei. Dar, în cele din urmă, am reușit.

În ultimii doi ani, am obținut note bune la economie și socrul meu, Ralph Cotter, m-a prezentat lui Ernie Arbuckle, decanul facultății Stanford Business School. Ralph și Ernie fuseseră colegi în facultate și membri ai aceleași frății. Din fericire, mă descurcasem binișor la testele de admitere și am reușit să-l conving că voi munci din greu și că notele mele se îndreptau în direcția cea bună, mai ales la economie. I-am spus: „Voi face tot posibilul să reușesc”. Și m-a crezut. Decanul Arbuckle și-a asumat riscul și am fost admis. Peste câțiva ani, i-am întors favorul, finanțând deschiderea unei cafenele în cadrul facultății.

* * *

Primul an de facultate a fost extraordinar de greu, dar m-am surprins singur. La unul dintre primele cursuri, a trebuit să scriu un studiu de caz. Toată lumea a primit aceeași sarcină. Unii au scris și 10 sau 12 pagini. Lucrarea mea avea două. Două pagini mari și late. Peste circa o săptămână, profesorul a scos patru sau cinci lucrări pe catedră, spunând că erau singurele care pătrunseseră subiectul și în care era făcută o analiză corespunzătoare. M-am apropiat să arunc o privire și să văd ce aș putea învăța din ele.

Eram 200 de studenți în clasă, iar teza mea se număra printre cele cinci de pe catedră. Eram în al nouălea cer. Trudisem din greu să o fac, dar cunoșteam studiul de caz pe față și pe dos. Recunoașterea meritelor mi-a creat un imens sentiment de împlinire. Nu mi se mai întâmplase niciodată așa ceva în școală. N-am crezut că sunt capabil să duc la bun sfârșit astfel de sarcini și, brusc, mi-am dat seama că pot. Că îmi venea ușor să înțeleg felul în care funcționau afacerile.

În vacanța de vară dintre cei doi ani petrecuți la facultatea de administrare a afacerilor, am lucrat în cadrul programului de formare în management al băncii First Western. A fost prima mea experiență în domeniul bancar. Peste ani, la Schwab, aveam să numesc în glumă modelul bancar de afaceri „strategia 3-6-3”. Bancherii îți dau o dobândă de 3% pentru economiile tale, îți împrumută bani cu o dobândă de 6% și sunt pe terenul de golf înainte de ora 3.

Carrie, primul nostru copil, s-a născut în ianuarie 1960, când eram în ultimul an la Stanford. Am stat toată noaptea cu Susan la maternitate, dar imediat ce m-am asigurat că soția și fiica mea sunt bine, a trebuit să plec la facultate.

Aveam de dat trei examene trimestriale în acea zi. Am luat 10 la primele două discipline, statistică și matematică, și nota 4 la cea de-a treia, „relații de muncă”, cunoscută și sub numele de „resurse umane”. Devenise deja evident că eram netalentat în multe privințe legate de administrarea afacerilor. Dacă aveam să conduc cândva o afacere adevărată, îmi trebuia, cu siguranță, mult ajutor.