62 НЕДЕЛИ В СПИСКЕ БЕСТСЕЛЛЕРОВ THE NEW YORK TIMES

МАЙКЛ ЛЬЮИС

ПОКЕР ЛЕЦОВ

ОТКРОВЕНИЯ С УОЛЛ-СТРИТ

Майкл Льюис

Покер лжецов

«Олимп-Бизнес»

1989

УДК 336.714
ББК 65.262.1

Льюис М.

Покер лжецов / М. Льюис — «Олимп-Бизнес», 1989

ISBN 978-5-9693-0365-2

«Покер лжецов» – полуавтобиографическая книга бывшего сотрудника инвестиционного банка Salomon Brothers, а ныне известного журналиста и автора бестселлеров Майкла Льюиса. Автор описывает свою головокружительную карьеру от простого стажера до успешного трейдера, зарабатывающего миллионы долларов на одной сделке. Майкл Льюис знакомит читателей с крупнейшими торговыми площадками середины 1980-х годов, когда Salomon Brothers был крупнейшим банком в мире. Значительное место в повествовании отводится ключевым фигурам банка – Льюису Раньери и Джону Гутфренду которые считаются одними из виновников самой суровой рецессии в мировой экономике за последние десятилетия. Подробный рассказ о тонкостях работы в сфере инвестиционных банков, о выживании на алчном и амбициозном рынке облигаций будет интересен состоявшимся профессионалам и начинающим игрокам. Увлекательный сюжет, изложенный в непринужденной манере, значительно расширяет круг читателей. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 336.714
ББК 65.262.1

ISBN 978-5-9693-0365-2

© Льюис М., 1989
© Олимп-Бизнес, 1989

Содержание

Предисловие 5
1 6
2 10
3 20
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Майкл Льюис
Покер лжецов

Неизменно – Дайане

Предисловие

Уолл-стрит – это улица, одним концом упирающаяся в реку а другим – в кладбище.
Старая хохма

Это парадоксально точное, но неполное описание.
Нужно добавить детский сад в середине.
Фредерик Швед-мл. «Где яхты клиентов?»

Я занимался торговлей облигациями на Уолл-стрит и в Лондоне. Работая на торговой площадке компании Salomon Brothers, я оказался в эпицентре событий, давших эпохе ее физиономию. Торговцы – мастера быстрого богатства, а в последние лет десять или около того многие состояния возникали почти мгновенно. А Salomon Brothers были, бесспорно, королями торговцев. В книге я попытался описать и объяснить, не покидая торговой площадки, события и настроения, определившие характер времени. Порой эта история начинает жить самостоятельной жизнью, но все-таки это моя личная история и моя жизнь. Я все еще сохраняю личное отношение к деньгам, которые не сделал, и ко лжи, которую не произнес, потому что такова моя позиция в этих событиях.

Все это происходило примерно в середине современной золотой лихорадки. Никогда прежде столько 24-летних, не имеющих профессиональной подготовки людей не зарабатывали столь быстро таких громадных денег, как мы в Нью-Йорке и Лондоне в эти десять лет. Никогда прежде не наблюдалось таких поразительных отклонений от основного закона рынка – каждый может унести не больше, чем вложил. Я ничего не имею против денег. В общем, я предпочел бы иметь их побольше. Но я не жду с замиранием сердца, когда с небес опять прольется золотой дождь. Тогда случилась всего лишь редкая, ошеломляющая вспышка в долгой и довольно тусклой истории того, как можно зарабатывать и тратить.

Следует сказать, что в соответствии с критериями, по которым мы оцениваем сами себя, я достиг немалого успеха. Я заработал кучу денег. Те, кто управлял нашей фирмой, часто говорили мне, что когда-нибудь я стану одним из них – на самом верху. Я бы предпочел приберечь похвалы себе к концу книги. Но читатель должен знать, что у меня не было причин плохо относиться к моим тогдашним работодателям. Я стал писать книгу только потому, что решил: лучше рассказать эту историю, чем продолжать в ней жить.

1
Покер лжецов

Это было в начале 1986 года, в первый год заката фирмы Salomon Brothers, в которой я работал. Наш председатель Джон Гутфренд покинул свой стол у стены торгового зала и пошел прогуляться. В этом зале торговцы облигациями безостановочно прокручивали миллиарды долларов. Гутфренд следил за делами – просто бродя по залу и задавая иногда вопросы торговцам. Сверхъестественное шестое чувство всегда приводило его туда, где уже назревал кризис. Казалось, что у него был нюх на утечку денег.

Он был последним человеком, которого хотел бы видеть взвинченный и перенапряженный торговец. Гутфренд (произносилось как «гуд френд» – хороший друг) любил неожиданно подкрасться сзади. Человек вздрагивал и терялся, и это развлекало его, но не тебя. Ты одновременно говорил по двум телефонам, пытаясь уйти от катастрофы, и у тебя не было ни времени, ни сил, чтобы еще посматривать, что там у тебя за спиной. Да это было и не нужно. Его присутствие ощущалось затылком. Пространство вокруг тебя начинало вибрировать, как в припадке. Все притворялись безумно занятыми, но при этом не спускали глаз с загадочной точки ровно над твоей головой. Все тело охватывала смертная дрожь, как у кролика, почувствовавшего близость удава. В голове взрывался сигнал тревоги: Гутфренд! Гутфренд! Гутфренд!

Чаще всего наш председатель на несколько мгновений тихо зависал над тобой, а затем исчезал. Его редко кто видел. Мне всего раз или два удавалось обнаружить следы его посещения – холмики пепла на полу за креслом, как визитная карточка зверя, метящего свою территорию. Сигары Гутфренда оставляли более длинные и правильной формы цилиндрики, чем сорта, которые курили другие боссы в нашей конторе. Мне всегда казалось, что он курил самые дорогие сигары. На это легко хватало тех 40 миллионов долларов, которые он получил от продажи Salomon Brothers в 1981 году, да вполне хватило бы и 3,1 миллиона долларов жалованья, которые он выплатил себе в 1986 году – больше, чем любой другой гендиректор на Уолл-стрит.

Но в тот день 1986 года Гутфренд повел себя странно. Вместо того чтобы петлять по залу, наводя на всех ужас, он прямиком прошагал к рабочему столу Джона Мериуэзера, члена совета директоров Salomon Inc. и одного из лучших торговцев облигациями в конторе. Он шепнул ему несколько слов, которые услышали сидевшие рядом. Эта фраза стала легендарной в Salomon Brothers и превратилась в своего рода девиз компании. Он сказал: «На двоих, миллион долларов, и не плакать».

На двоих, миллион долларов, и не плакать. Мериуэзер мгновенно понял, о чем речь. Король Уолл-стрит, как окрестили Гутфренда в журнале *Business Week,* предложил ему сыграть в покер лжецов на миллион долларов. Он частенько играл в этот покер после окончания рабочего дня с Мериуэзером и шестью молодыми специалистами по облигациям из его команды, и обычно Гутфренда обдирали до нитки. Многие думали, что он просто плохой игрок. Другие, и таких было немало, искренне верили, что Джон Гутфренд всемогущ во всем, за что берется, и утверждали, что он проигрывает намеренно; впрочем, вопрос о намерениях так и оставался загадкой.

В тот раз всех сразила предложенная Гутфрендом ставка. Обычно он ставил по нескольку сот долларов. Миллион – это было неслыханно. Два последних слова вызова – «не плакать» – означали, что проигравшему будет тяжело, но он не имеет права хныкать, скулить или стонать. Он не должен молить о пощаде и поражение обязан нести достойно. Но чего ради? – спросит любой, кого ни разу не величали Королем Уолл-стрит. Зачем играть в такие игры? Зачем, в частности, бросать вызов Мериуэзеру а не любому другому, не столь видному члену правле-

ния? Это выглядело как приступ полного безумия. Мериуэзер был королем игры, чемпионом покера лжецов на торговом этаже Salomon Brothers.

С другой стороны, каждому в торговом зале известно, что такие, как Гутфренд, люди из касты победителей, никогда ничего не делают без причины; намерения бывают не самыми лучшими, но какая-то идея – что и зачем – есть всегда. Я не был близким другом Гутфренда, но точно знал, что играли все, работавшие в торговом зале, и что больше всего на свете ему хотелось быть одним из нас. Я думаю, он мечтал поразить всех своей лихостью, как мальчишка, у всех на глазах ныряющий с высокого причала. Но тогда нет лучшего соперника, чем Мериуэзер. К тому же Мериуэзер был единственным, пожалуй, торговцем, которому хватило бы и денег, и духу сыграть в такую игру.

Нужно кое-что объяснить, чтобы вы поняли всю абсурдность ситуации. За годы работы на Salomon Brothers Мериуэзер принес фирме сотни миллионов долларов. Он обладал очень редкой среди обычных людей и высокоценимой биржевыми спекулянтами способностью совершенно скрывать свои мысли. У большинства людей можно понять по голосу или движениям, когда они теряют деньги, а когда выигрывают. Они в такие моменты либо чрезмерно расслаблены, либо очень напряжены. Но по Мериуэзеру ничего нельзя было прочесть. Был он в плюсе или в минусе, он сохранял на лице неизменное выражение безразличной готовности. Думаю, у него была природная способность контролировать два чувства— страха и алчности, – которые чаще всего приводят торговцев к краху, и это сообщало ему то благородство, какое только может быть свойственно человеку с бешеной жаждой успеха. В нашей лавочке многие считали его лучшим торговцем облигациями на всей Уолл-стрит. Люди из других контор относились к нему с благоговейным страхом. О нем говорили «он лучший делец в округе», или «он бесподобно умеет рисковать», или «с ним опасно играть в покер лжецов».

Работавшие с Мериуэзером молодые люди были очарованы им. Его парням было от двадцати пяти до тридцати двух, а ему самому слегка за сорок. Большинство из них имели ученые степени докторов наук – по физике, математике или экономике. Но когда они оказывались перед его рабочим пультом, то сразу забывали, что из них готовили бесстрастных и независимых интеллектуалов. Они обращались в его верных учеников. Ими овладевала страсть к покеру лжецов. Это становилось их игрой. И они поднимали ее на новый уровень напряжения и риска.

В их игре Джон Гутфренд всегда был немного чужаком. Для них ничего не значило, что *Business Week* напечатал его фото на первой странице обложки и назвал Королем Уолл-стрит. В этом, собственно, все и дело. Гутфренд был Королем Уолл-стрит, зато Мериуэзер был королем игры. Когда лучшее издание страны короновало Гутфренда, в головах торговцев крутилась злая насмешка: дурацкие имена и глупые физиономии часто украшают эти страницы. Если начистоту когда-то Гутфренд тоже торговал, но это то же самое, что воспоминание старухи, как хороша она была в молодости.

Порой Гутфренд и сам с этим соглашался. Он любил торговать. В отличие от работы менеджера, в торговле была прямота и честность. Ты делаешь ставки и либо теряешь, либо выигрываешь. Когда выигрываешь – все вокруг, вплоть до руководителей компании, обожают тебя, тебе завидуют и тебя боятся, да и правильно делают – ты принес добычу! А когда ты управляешь компанией – что ж, ты получаешь свою долю зависти, страха и обожания. Но все это достается тебе по ошибке. Ты не добываешь денег для Salomon. Ты не рискуешь. Ты всего лишь заложник своих добытчиков. Они рискуют. Они каждый день доказывают, что управляются с риском лучше, чем другие игроки. Деньги приходят от таких игроков, как Мериуэзер, и повлиять на этот процесс Гутфренд никак не мог. Вот почему многие поняли дело так, что сумасбродное предложение главному спекулянту компании сыграть на миллион долларов было для Гутфренда способом показать, что он тоже игрок. А для этого не было ничего лучше, чем покер лжецов. Для торговцев эта игра была полна магического смысла. Джон Мериуэзер и такие, как он, считали, что покер лжецов очень похож на торговлю облигациями. В игре испы-

тывается характер торговца. В ней оттачиваются его инстинкты. Хороший игрок – это умелый торговец, и наоборот. Мы все думали точно так же.

В покер лжецов играют несколько человек – от двух до десяти. Каждый прижимает к груди долларовую бумажку. По стилю это что-то вроде игры в «верю – не верю». Каждый пытается одурачить партнеров относительно номера долларовой банкноты, которую держит в руке. Начинающий игру делает первую ставку. Он говорит, например, «три шестерки». Имеется в виду, что в номерах всех долларовых бумажек, которые игроки держат перед собой, в том числе его собственной, не менее трех цифр «шесть».

Когда первая заявка сделана, игра идет по часовой стрелке. Сидящий слева может сделать одно из двух. Он может поднять игру. Есть два способа ее поднять: столько же больших чисел (три семерки, восьмерки или девятки) или больше любых (четыре пятерки, к примеру). Либо можно «закрыть» игру – заявить что-то вроде «не верю», и тогда все игроки выкладывают свои банкноты и подсчитывают количество шестерок.

Ставки растут, пока игроки не соглашаются проверить последнюю заявку. По ходу игры хороший игрок занят тем, что проигрывает в уме все возможные вероятности. Какова, скажем, статистическая вероятность того, что среди сорока случайных чисел (пять восьмизначных долларовых номеров) окажутся три шестерки? Для классного игрока математические выкладки – дело десятое. Главное для него – прочесть, что скрывают лица остальных игроков. Особенно сложно играть, когда каждый умеет блефовать.

Это игра в торговлю примерно также, как турнирный поединок – игра в войну. Играющий в покер лжецов отвечает примерно на те же вопросы и решает те же задачи, что и торговец облигациями. Насколько рискованна ситуация? Я сегодня в ударе? Насколько ловок сегодняшний противник? Он хоть представляет себе, что происходит и что он делает? А если нет, как можно использовать его невежество? Ставки очень высоки, он блефует или у него действительно сильная позиция? Он что, подталкивает меня к дурацкой заявке или у него на руках четыре четверки? Каждый игрок ищет в поведении других слабые места, предсказуемые и шаблонные ходы и сам стремится не проявлять слабости и не повторять ходов. Те, кто торгует облигациями в уолл-стритовских компаниях Goldman Sachs, First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch и др., – все они играют в ту или иную версию покера лжецов. Но самая крутая игра, по самым высоким ставкам, спасибо Джону Мериуэзеру идет на торговой площадке компании Salomon Brothers.

Кодекс поведения игрока в покер лжецов чем-то напоминает кодекс поведения наемного убийцы – он не отказывается ни от одного заказа. В силу требований кодекса поведения – а для него это был кодекс чести – Джон Мериуэзер не мог отказаться от предложенной игры. Но при этом он знал, что все это полная дичь. В этой игре для него не было выигрыша. Если он выиграет, это обидит Гутфренда, и ничего хорошего от этого ждать не приходится. А если проиграет, то ведь придется выложить миллион долларов, а это еще хуже, чем обидеть босса. Мериуэзер, бесспорно, был лучшим игроком, но ведь при игре один на один может случиться что угодно. Многое зависит от везенья. Мериуэзер целыми днями уворачивался от дурацких сделок, и ему совсем не светило влипнуть именно в эту, где придется ставить собственные деньги.

– Нет, Джон, – возразил он, – если уж ты хочешь сыграть по-крупному, я бы предпочел поднять ставку. Десять миллионов долларов. И не плакать.

Десять миллионов долларов. От такой ставки у любого захватит дух. Мериуэзер начал играть в покер еще до начала игры. Он блефовал. Гутфренд обдумывал контрпредложение. Ему хотелось ответить согласием. Сама мысль о такой игре приводила его в радостный трепет. (Как хорошо иметь деньги.)

С другой стороны, десять миллионов – это куча денег. Если Гутфренд проиграет, у него останется что-то около 30 миллионов. Его жена Сьюзен увлеченно тратила выделенные ей 15

миллионов на перестройку их квартиры на Манхэттене (и Мериуэзер прекрасно знал об этом). А поскольку Гутфренд был боссом, для него не действовал кодекс чести Мериуэзера. Кто знает, может, он и не догадывался о самом существовании этого кодекса. Может быть, он вызвал его на игру, только чтобы оценить его реакцию? (Даже Мериуэзера изумляли и ставили в тупик ходы Короля.) В общем, Гутфренд отступил. Он изобразил характерную для него искусственную усмешку и сказал:

– Ты сошел с ума.

Нет, подумал Мериуэзер, все очень, очень хорошо.

2
Никогда не говори о деньгах

Я хочу стать инвестиционным банкиром. Если бы у вас было 10 000 акций, я бы их для вас продал. Я заработаю кучу денег. Я буду очень сильно любить свою работу. Я буду помогать людям. Я буду миллионером. У меня будет большой дом. И я буду им гордиться и любить его.
«Кем я хочу быть, когда стану взрослым».
Семилетний школьник из Миннесоты, март 1985 г.

Зимой 1984 года я жил в Лондоне, готовился к защите магистерской диссертации в Лондонской школе экономики и вдруг получил приглашение на обед к королеве-матери. Приглашение пришло через мою дальнюю родственницу, которая за несколько лет до этого каким-то невероятным образом выскочила замуж за германского барона. Я не принадлежал к тому кругу людей, которых регулярно приглашают на обед в Сент-Джеймсский дворец, зато моя кузина баронесса, к счастью, была из них. Я одолжил смокинг, бабочку, сел в метро и отправился. Это было первое приключение в цепи невероятных событий, которые завершились предложением работать на Salomon Brothers.

Вместо обещанного обеда с королевской семьей мы оказались на благотворительном вечере с целью собрать деньги для благотворительных фондов с почти восьми сотен страховых агентов. Нас рассадили в тяжелых креслах черного дерева в громадном зале приемов, устланном винного цвета ковром. Со стен, как зрители в классическом театре, глядели почерневшие от времени портреты королевской семьи. Так уж случилось, что в этом гигантском зале оказались двое из директоров Salomon Brothers. Узнал я об этом только потому, что волею судьбы меня посадили между их женами.

Когда нам надоело оглядываться по сторонам в надежде увидеть кого-либо из королевской семьи, жена старшего из этих директоров, американка, взяла управление обедом в свои опытные ручки. Узнав, что я заканчиваю учебу и мечтаю о работе в инвестиционном банке, она устроила мне настоящее собеседование. Меня подкалывали, вышучивали, обсмеивали и выбивали из колеи почти целый час, и только насытив свою любознательность, она оставила меня в покое. Тщательно изучив все мои достижения за 24 года жизни, она спросила – почему же я не хочу работать на Salomon Brothers?

Я пытался сохранять спокойствие. Я боялся, что, если проявлю чрезмерный энтузиазм, милая женщина догадается, что сделала ужасную ошибку. Незадолго перед тем я прочитал ставшее легендарным высказывание Джона Гутфренда, что на торговой площадке Salomon Brothers может преуспеть только тот, кто «каждое утро просыпается с готовностью загрызть медведя». Я сказал, что такая жизнь кажется мне не слишком привлекательной. Я рассказал ей, какой мне видится жизнь в инвестиционном банке. (Описание включало большой офис с громадными окнами, хорошенькую секретаршу, щедрую оплату представительских расходов и постоянное общение с капитанами индустрии. Такая работа и в самом деле есть, в том числе у Salomon Brothers, но уважением она не пользуется. Это так называемые «корпоративные финансы». Это совсем не то, что живая торговля ценными бумагами, хотя инвестиционные банки занимаются и тем и другим. Торговая площадка Гутфренда, где покупают и продают акции и облигации, – это центр бурной и суматошливой жизни, где рискуют и делают деньги. У торговцев не бывает секретарш, офисов, и они никогда не встречаются с руководителями компаний. Отделение корпоративных финансов, помогающее получать кредиты корпорациям и правительствам, которых здесь называют клиентами, – это, напротив, крайне малолюдное

и почти стерильное пространство. Поскольку здесь не приходится рисковать деньгами, тех, кто занимается корпоративными финансами, торговцы считают паразитами. Но если отойти от звероватых стандартов Уолл-стрит, отделение корпоративных финансов – это те же джунгли, где царят хищные и алчные самцы.)

Дама из Salomon в недобром молчании выслушала мои излияния и, тяжело вздохнув, сообщила: в корпоративных финансах за убогое жалованье работают тщательно прилизанные, лишенные всякой самостоятельности хлюпики. Вы мужчина или нет? Где ваш задор? Вы в самом деле хотите целыми днями протирать штаны в конторе? Вас что, в детстве пыльным мешком ударили?

Она явно не ожидала от меня ответа. Она предпочитала вопросы. Поэтому я тоже спросил, уполномочена ли она предложить мне работу. На этом вопрос о моей мужественности был оставлен, и меня заверили, что когда она вернется домой, то сделает так, что ее муж об этом позаботится.

В конце обеда 84-летняя королева-мать проковыляла к выходу. Мы – восемьсот страховых агентов, двое боссов компании Salomon Brothers, их жены и я – застыли в почтительном молчании, ожидая, пока она добредет до служебной двери – так мне сначала показалось. Потом уже я сообразил, что это и был парадный вход во дворец, а нас, щедро оплативших пригласительные билеты, впустили сюда как мальчишек-разносчиков – через заднюю дверь. Как бы то ни было, королева-мать подала всем знак. За ней следом вышагивал Дживс, державшийся неестественно прямо, как палку проглотил, в белом фраке и галстуке, с серебряным подносом в руках. За Дживсом двигалась вереницей свора крошечных валлийских корги – коротконогих, длинных, с лисьими мордочками, больше всего похожих на здоровенных крыс. Англичане считают своих корги очень милыми. Потом мне объяснили, что королевская семья шагу не делает без этих собачонок.

Зал приемов охватила полная тишина. Когда королева-мать проходила мимо, страховые агенты склоняли головы, как в церкви. Корги были приучены каждые 15 секунд делать реверанс – они скрещивали задние лапки и прижимали свои крысиные брюшки к полу. Наконец процессия добралась до выхода. Мы стояли с той стороны, где шла королева-мать. Жена директора Salomon Brothers пылала от восторга. Думаю, что я тоже пылал. Но она пылала сильнее. Ее прямо распирало желание быть замеченной. Есть несколько способов привлечь к себе внимание королевской особы в присутствии восьмисот молчащих страховых агентов, но надежнее всего, видимо, закричать. Что она и сделала. Она радостно завопила:

– Эй, королева, у вас очаровательные собачки!

Несколько десятков страховых агентов побледнели. Вообще-то они и без того были довольно бледны, так что, может быть, я слегка преувеличиваю. Во всяком случае, они как-то вдруг поперхнулись, прокашлялись и дружно уставились на собственные штиблеты. Единственным, кто выглядел так, будто ничего не произошло, была сама королева-мать. Она вышла из зала, не замедлив ни на миг.

В этой причудливой ситуации в Сент-Джеймсском дворце бок о бок засияли лучшие цвета двух гордых организаций. Невозмутимая королева-мать элегантно вышла из затруднительного положения – она просто ничего не заметила. Жена директора Salomon Brothers, собравши все запасы энергии и инстинктивной мудрости, восстановила баланс сил – она завопила. Я всегда был неравнодушен к королевской семье, особенно к королеве-матери. Но после этого случая Salomon Brothers, нарушившие невозмутимое спокойствие королевского дворца, стали для меня столь же неотразимо привлекательными. Именно так. Некоторые считают их крикливыми, грубыми и неприличными. Но именно это мне и подошло. Эти люди были как раз по мне – впрочем, полагаю, как и любой другой инвестиционный банкир. И я сразу уверился, что это необычайно энергичное порождение культуры банка Salomon Brothers в состоянии уговорить своего мужа взять меня на работу.

Вскоре ее муж пригласил меня в лондонский офис Salomon и представил всем работавшим на торговой площадке Salomon Brothers. Они мне понравились. Мне понравилась торговая атмосфера этой конторы, но формального приглашения на работу я пока не получил, и даже на обычное собеседование меня не пригласили. Поскольку меня не подвергли перекрестному допросу, было ясно, что директорская жена выполнила обещание и меня намеревались взять на работу. Но при этом я не получил приглашения заглянуть при случае.

Через несколько дней раздался еще один звонок. Не буду ли я против позавтракать с Лео Корбеттом, кадровиком нью-йоркского отделения Salomon, в лондонской гостинице «Беркли» в 6.30 утра? Естественно, я был совсем не против. И мне пришлось пройти через тягостную извращенную пытку – встать в 5.30 утра и напялить синий костюм, чтобы принять участие в деловом завтраке. Но и Корбетт не предложил мне работу. Только тарелку с плохо поджаренной яичницей.

Мы очень мило поговорили, и это выглядело странно, потому что у кадровиков Salomon Brothers была устойчивая репутация грубых ублюдков. Было предельно ясно, что Корбетт намерен предложить мне работу, но он так этого и не сделал. Я вернулся домой, сбросил костюм и улегся досыпать.

Вконец озадаченный, я рассказал эту историю приятелю, с которым вместе учился в Лондонской школе экономики. Поскольку он сам мечтал попасть на работу в Salomon Brothers, он точно знал, что для этого нужно сделать. Он объяснил, что эта контора никогда никого не приглашает на работу. Было бы слишком жестоко давать людям шанс, чтобы потом выяснить, что они не подходят и нужно расстаться. Поэтому в Salomon предпочитают обходиться намеками. Если я уловил намек, что меня готовы взять, то лучше всего самому позвонить в Нью-Йорк Лео Корбетту и самому получить работу.

Так я и сделал. Я позвонил ему, еще раз представился и произнес:

– Я хочу вам сказать, что принимаю приглашение.

– Рад приветствовать вас на борту, – ответил он и рассмеялся.

Так. Что дальше? Корбетт сообщил мне, что я начну с подготовительной программы где-то в конце июля. Он сказал, что в этой программе будут участвовать не менее ста двадцати студентов из разных колледжей и бизнес-школ. Затем он повесил трубку. Он не сказал, сколько мне будут платить, да и я об этом не спросил, потому что уже знал – по причинам, которые скоро станут понятны, – что инвестиционные банкиры не любят говорить о деньгах.

Время шло. Я ничего не знал о торговле, а значит, и о Salomon Brothers, потому что на Уолл-стрит нет другой фирмы, которая была бы столь же полно погружена в торговлю. Я знал только о том, что писали журналисты: Salomon Brothers – самый прибыльный инвестиционный банк мира. Может, так оно и было, но процесс приема на работу оказался подозрительно простым и приятным. Когда у меня прошел первый восторг оттого, что впереди светит стабильная занятость, возникло сомнение – уж так ли хороша жизнь на торговой площадке? Мне пришло в голову, что стоило бы попытать счастья в корпоративных финансах. Если бы обстоятельства сложились иначе, я дошел бы до того, что написал Лео (мы звали друг друга по имени), что мне не подходят клубы, куда так легко принимают. Но обстоятельства сложились так, что другой работы у меня не было.

Я решил, что придется мне жить с клеймом человека, который свое первое рабочее место получил по знакомству. Это было все-таки лучше, чем клеймо безработного. Все остальные дороги на торговую площадку этой фирмы вели через крайне неприятную процедуру формальных собеседований. Большинство тех, с кем мне пришлось впоследствии работать, прошли через свирепые допросы (в том году шесть тысяч человек подали прошения о приеме на работу) и рассказывали об этом леденящие душу истории. У меня же, если не считать фантастического воспоминания о том, как директорская жена напала на королевскую семью, не было никаких боевых шрамов, и я этого сильно стыдился.

Впрочем, все было нормально. Одной из причин, почему я так уцепился за эту работу, было то, что я уже столкнулся с мрачной стороной поиска работы на Уолл-стрит и не имел ни малейшего желания еще раз туда окунуться. В 1981 году, за три года до этого удачного для меня вечера в Сент-Джеймсском дворце, я, будучи на последнем курсе колледжа, подал в несколько банков заявления о приеме на работу. Никогда не видел, чтобы люди на Уолл-стрит к чему-нибудь отнеслись с таким же поразительным единодушием, которое проявили кадровики к моему заявлению. Некоторые и в самом деле от души смеялись надо мной. Остальные держались серьезней и сказали, что у меня отсутствует коммерческая жилка, – окольный способ оповестить меня, что мне предстоит провести всю жизнь в нищете. Мне всегда трудно давались резкие перемены, а та, что мне предстояла, была самой тяжелой. Во-первых, я испытывал стойкое отвращение к деловым костюмам. К тому же я блондин. Я не видел ни одного светловолосого человека, которому удалась бы деловая карьера. Все удачливые дельцы, которых мне приходилось встречать, были либо брюнетами, либо лысыми. Словом, проблем хватало. Примерно четверть из тех, с кем я начинал работать в Salomon Brothers, попали туда прямо из колледжа, а значит, прошли все те тесты, на которых меня срезали. До сих пор не понимаю почему.

Если я тогда и думал о торговле, то только мельком. И в этом я был весьма типичен. В то время выпускники университетов представляли себе торговые площадки как загоны для диких зверей, и самым большим изменением в 1980-х годах было то, что выпускники самых дорогих школ Британии и Америки изменили свое отношение к этому виду деятельности. Мой выпускной курс в Принстонском университете был последним, где царил дух стойкого отвращения к торговле. Поэтому мы и не пытались искать работу на торговых площадках. Вместо этого мы целили на низкооплачиваемые места в отделениях корпоративных финансов. Начальное жалованье составляло 25 тысяч долларов в год плюс премиальные. С учетом всех доходов и вычетов на круг оставалось примерно шесть долларов в час. Должность носила название «аналитик инвестиционного банка».

Но аналитики ничего не анализировали. Они рабски обслуживали группу специалистов по корпоративным финансам, которые вели переговоры, и готовили все документы, нужные для эмиссии новых выпусков корпоративных акций и облигаций (но при этом не вели торговли и продаж). В Salomon Brothers эти бедолаги принадлежали к самой низшей касте, а в других банках занимали положение чуть выше среднего. В любом случае это была жалкая и нищенская работа. Аналитики ксерокопировали документы, считывали тексты и по 90 часов в неделю занимались подборкой скучнейших документов, важных для подготовки эмиссии. Тот, кто проделывал всю эту тягомотину с особенным блеском, мог заслужить похвалу своего начальника.

Надо сказать, это была довольно сомнительная честь. На лучших аналитиков навешивали пищалку, чтобы их можно было вызвать в любое время откуда угодно. Отдельные лучшие аналитики после нескольких месяцев такой работы утрачивали всякую волю и способность вести нормальную жизнь. Они полностью предавали себя в распоряжение начальства и работали чуть ли не круглые сутки. Им редко доводилось высыпаться, что сообщало им болезненный вид. Чем лучше они справлялись с работой, тем ближе, казалось, становились к могиле. В 1983 году на Дина Виттера работал из рук вон выдающийся аналитик (мой приятель, многообещающему положению которого я в ту пору завидовал), так он был настолько перенапряжен и вымотан, что, когда днем случалось затишье с делами, он запирался в туалете и там спал, сидя на стульчаке. Он обычно работал до глубокой ночи и по выходным, и при этом его мучил стыд, что он не со всем справляется. Если кто-то говорил ему, что он слишком подолгу торчит в туалете, он оправдывался запорами. Срок службы аналитика по определению не более двух лет. После этого он должен идти в бизнес-школу на повышение квалификации. Позднее

многие аналитики признавались, что эти два года между колледжем и бизнес-школой были худшими в их жизни.

Аналитик – пленник своих узких притязаний. Он хочет денег. И он боится всякого необычного риска. Он хочет, чтобы другие, похожие на него, считали его удачником. (Я все это говорю исключительно потому, что сам чудом только не закабалил себя, да и то не потому что умный, а потому что повезло. И если бы мне не повезло, я бы не писал сейчас книгу. Я, как и многие другие выпускники престижных школ, продолжал бы карабкаться вверх по точно такой же лестнице.) Был один-единственный надежный путь вырваться наверх, и в 1982 году каждый умник видел его: защищай диплом по экономике, затем становись аналитиком на Уолл-стрит, а оттуда, как с трамплина, в бизнес-школу Гарварда или Стэнфорда, и уж там-то нужно думать, чем заниматься всю оставшуюся жизнь.

Так что осенью 1981 и весной 1982 года меня, как и моих сверстников из престижных университетов, больше всего занимал единственный вопрос – как стать аналитиком на Уолл-стрит? Со временем такое понимание жизни породило совершенно фантастические последствия. Прежде всего, это гигантская очередь на входе. Ситуацию легко поймет каждый, кто хоть чуть знаком со статистикой. В 1986 году 40 процентов из 1300 выпускников Йельского университета подали заявления о приеме на работу в один и тот же инвестиционный банк – в First Boston. На людей, видимо, действовала магия чисел. Чем большее число знакомых мечтали попасть на работу в какое-то место, тем легче было убедить себя, что именно так и следует поступать. Но первое, чему тебя обучают на торговой площадке, это то, что чем больше людей хотят завладеть чем-либо одним – акциями, облигациями или рабочим местом, тем скорее это одно оказывается переоцененным. Увы, в то время мне еще была недоступна мудрость торговой площадки.

Вторым последствием, которое в то время повергло меня в шок, был фантастический рост числа студентов, специализирующихся в экономике. В 1987 году в Гарвардском университете на экономической теории специализировались тысяча студентов и сорок групп – втрое больше, чем за десять лет до того. В Принстоне, когда я был на последнем курсе, экономическая теория – впервые за всю историю университета – стала самым популярным предметом. И чем больше студентов выбирали для диплома экономическую теорию, тем обязательнее была степень по экономике для тех, кто мечтал найти работу на Уолл-стрит.

На то была веская причина. Экономическая теория отвечала двум важнейшим потребностям инвестиционных банкиров. Прежде всего инвестиционным банкирам нужны практичные люди, готовые подчинить образование карьерным замыслам. Экономическая теория, превращавшаяся во все более глубокомысленную и трудную для понимания дисциплину, обильно оснащенную почти бесполезным математическим инструментарием, казалась специально созданной на роль сортировочного устройства. Способ ее преподавания вряд ли мог зажечь чье-либо воображение. Я имею в виду, что мало кто мог похвалиться, что ему действительно нравится изучать экономическую теорию; это занятие было не для тех, кто ценит удовольствия. Изучение экономической теории являлось разновидностью ритуального жертвоприношения. Доказать это свое утверждение я, разумеется, не могу. Это чистая догадка, основанная на том, что экономисты называют «ползучим эмпиризмом». Иными словами, я наблюдал. Я видел, как мои друзья неумолимо чахнут. Я часто спрашивал интеллигентных во всех остальных отношениях студентов, почему они изучают экономическую теорию, и мне объясняли, что это было самым практичным решением, хотя при этом и приходилось рисовать массу всяких графиков. Они, конечно же, были правы, хотя от этого можно было уж совсем рехнуться. Экономическая теория действительно была практичной наукой. Она давала людям работу. И давала только тем, кто проявил себя пламенным поклонником экономики как главной силы общественной жизни.

К тому же инвестиционные банкиры, подобно членам любого другого закрытого клуба, хотели верить, что их техника набора волонтеров работает с исключительной точностью. Внутрь впускали только достойных. И эта иллюзия была родной сестрой другого заблуждения инвестиционных банкиров – что они в силах управлять своей судьбой, хотя, как мы скоро увидим, это было им недоступно. Нацелившись на экономическую теорию, рекрутеры инвестиционных банков могли смело сравнивать академическую успеваемость кандидатов на рабочие места. Единственным изъяном этого процесса было то, что экономическая теория, изучением которой и занимаются студенты экономических факультетов, почти бесполезна для инвестиционных банков. Банкиры используют ее как своего рода тест на общую эрудированность.

В атмосфере этой истерии я и сам был достаточно истеричен. Я сознательно принял решение не изучать экономическую теорию в Принстоне, потому что этим занимались все вокруг и мне их поведение казалось ошибочным. А я не хотел делать ошибок. Я знал: когда-нибудь мне придется зарабатывать на жизнь. Но при этом казалось глупым упустить возможность потренировать мозги на чем-либо действительно интересном. Да и жалко ведь упустить те возможности, которые открывает университет. Вот я и оказался на одном из наименее популярных факультетов. История искусств была прямой противоположностью экономической теории – ею почти никто не хотел заниматься. Как объяснил мне один старшекурсник-экономист, история искусств «хороша для первокурсниц из Коннектикута». Курс истории искусств служил тайным оружием студентов-экономистов, которым нужно было поднять свой средний балл успеваемости. Они забредали на мой факультет на один семестр, чтобы получить нужные баллы. Идея, что история искусств может послужить обогащению личности или что такое обогащение само по себе может быть целью образования вне зависимости от карьерных соображений, показалась бы им наивной наглостью. И чем ближе было окончание четырехлетнего обучения в колледже, тем откровенней становилось такое отношение. Сокурсники относились ко мне с такой же снисходительной симпатией, как к инвалиду или к человеку, который по неведению обрек себя на нищету. Быть на курсе кем-то вроде св. Франциска имело свои преимущества, но пропуск на Уолл-стрит сюда не входил.

Честно говоря, изучение искусств стало только началом моих проблем. И мне не помог ни провал на экзамене по курсу «физика для поэтов», ни наличие в зачетке записей об овладении искусством бармена и плавания в небесах. Я родился и вырос в глухом южном углу и впервые услышал об инвестиционных банкирах за несколько месяцев до первой попытки найти работу на Уолл-стрит. Не думаю, чтобы они когда-либо появлялись в наших краях.

При этом Уолл-стрит вдруг оказалась чуть ли не единственным подходящим местом. Никому на свете не нужен был еще один юрист; я не ощущал в себе призвания стать врачом, а под свою идею наладить производство небольших ранцев, которые можно было бы цеплять к собачьим хвостам, чтобы они не гадили на улицах Манхэттена (рекламный слоган «Остановим говнотоп!»), я так и не нашел финансирования. Возможно, действительной причиной был мой страх не попасть на поезд, на который у каждого – я-то знал наверное – был уже куплен билет, а другого поезда не будет. Я совершенно не представлял, чем мне заняться по окончании колледжа, а Уолл-стрит могла предложить самую высокую плату за то, что я умел, но я-то не умел ничего. Мотивы у меня были самые легкомысленные. И это не имело бы никакого значения, а может, было бы даже преимуществом, если бы я был уверен, что заслуживаю быть принятым на работу. Такой уверенности, однако, у меня не имелось. Многие из моих сокурсников пожертвовали почти все свои университетские годы тому, чтобы стать полезными для Уолл-стрит. Я же не пожертвовал ничем. Я был законченным дилетантом, пареньком с далекого Юга в белом полотняном костюме, который, насвистывая и вальсируя, направлялся в гущу схватки, участниками каковой преимущественно были выпускники публичных школ северо-восточного побережья.

До меня слишком поздно дошло, что из меня не получится инвестиционного банкира. Момент истины настал после первого же в 1982 году собеседования с кадровиками нью-йоркской фирмы Lehman Brothers. Чтобы попасть на собеседование, мне пришлось в компании пятидесяти других студентов дожидаться, по щиколотку в снегу, открытия службы по трудоустройству Принстонского университета. Всю зиму приемная этой службы, осаждаемая пестрой толпой студентов, выглядела как театральная касса, продающая билеты на концерты Майкла Джексона. Когда двери наконец распахнулись, мы вломились внутрь, чтобы записаться на собеседование в компанию Lehman.

Я совершенно не был подготовлен к профессии инвестиционного банкира, но при этом забавным образом был в отличной форме для собеседования. Я, подобно многим старшекурсникам Принстона, твердо знал, как следует отвечать на самые частые вопросы, если хочешь понравиться вербовщикам инвестиционных банков. Тогда от претендентов ожидали определенного культурного кругозора и начитанности. В 1982 году, к примеру, требовалось дать определение следующих терминов: коммерческие банки, инвестиционные банки, амбиции, упорный труд, акции, облигации, частное размещение, партнерство, закон Гласса-Стиголла.

Закон Гласса-Стиголла был принят конгрессом США, но действовал как повеление самого Господа Бога. Он расколол человечество надвое. Американские законодатели, утвердившие в 1934 году этот закон, отделили инвестиционные банковские операции от коммерческих. С тех пор инвестиционные банки занимаются размещением ценных бумаг – акций и облигаций. А коммерческие банки, такие как Citibank, принимают вклады и предоставляют кредиты. Закон этот, в сущности, создал профессию инвестиционного банкира, и это было самым значительным событием мировой истории, по крайней мере так я в ту пору считал.

Понять значимость события можно только по контрасту. После принятия закона Гласса-Стиголла большинство людей стали коммерческими банкирами. В сущности, я никогда не был знаком ни с одним коммерческим банкиром, но у них была репутация заурядных американских дельцов с заурядными американскими амбициями. Такой человек ежедневно выдавал несколько сот миллионов долларов кредитов южноамериканским странам. При этом он вовсе не был коварным интриганом. Он просто делал то, что ему рекомендовал кто-то вышестоящий. Коммерческий банкир был, в сущности, совершенно безобидным существом. У него была жена, очень длинный семейный автомобиль, два младенца и собака, которая приносила ему в зубах тапки, когда он в 18.00 возвращался домой с работы. Все твердо знали, что от инвестиционного банкира нужно скрывать, что мы одновременно пытаемся устроиться на работу в коммерческий банк, хотя многие из нас именно так и делали. Коммерческий банк явился, по сути, страховкой на случай чего.

Инвестиционный банкир был существом другой породы, из расы господ и вершителей крупных сделок. Он обладал почти невообразимыми талантами и амбициями. Если уж у него имелась собака, то она непрерывно рычала и скалилась. У него было два красных спортивных автомобиля, но он хотел четыре таких. Чтобы заполучить их, он – поразительно для уважаемого человека – был готов на любые пакости. Ему, например, нравилось изводить студентов-старшекурсников вроде меня. Инвестиционные банкиры использовали грязные уловки, чтобы довести до стресса того, кто пришел устраиваться на работу. Если вас приглашали для собеседования в нью-йоркскую контору Lehman, то кадровик для начала мог попросить вас открыть окно. А место действия – 43-й этаж небоскреба на набережной. Окно наглухо запечатано. В этом-то, разумеется, все и дело. Кадровик просто хочет увидеть, как вы, не в силах справиться с окном, начнете его дергать, толкать и обливаться потом, пока перегретые амбиции не разнесут вас в клочья. Или, как рассказывают об одном неудачливом соискателе, пока не запустите в окно стулом.

Другой способ вывести соискателя из себя – мертвое молчание. Вы заходите в кабинет, где назначено собеседование. Человек сидит в кресле и молчит. Вы здороваетесь, а он молча

таращит на вас глаза. Вы говорите, что хотите у них работать и пришли для собеседования. Он по-прежнему вас разглядывает. Вы отпускаете дурацкую шутку. Он, все так же молча, качает головой. Вы уже как на иголках, а он молча берет газету (или, еще хуже, вашу анкету) и начинает читать. Это он проверяет вашу способность управлять поведением собеседника. Некоторые считали, что как раз в этой ситуации допустимо запустить стулом в окно.

Я хочу быть инвестиционным банкиром. Лучший инвестиционный банк – это Lehman Brothers. Я хочу быть богатым. В назначенный день и час, нервно потирая вспотевшие руки, я стоял перед кабинетом, где проводили собеседования, и пытался оставить в голове только чистые мысли вроде вышеуказанных (полуправда). Я быстро провел ревизию всего, что имел в своем распоряжении, как астронавт, готовящийся к выходу в космос. Мои сильные стороны: я очень целеустремлен, я умею работать в коллективе, я – свой человек, что бы это ни значило. Мои недостатки: я слишком много работаю и слишком быстро на все реагирую и действую. Не всякая организация готова иметь дело с такими людьми.

Назвали мою фамилию. Я совсем не был уверен, что сумею выстоять даже против одного, а уж против двоих…

Хорошие новости. Lehman посылала на интервью своих сотрудников парами. Мужчина был мне незнаком. Но женщина была выпускницей Принстона, старая приятельница, которую я никак не ожидал здесь встретить. Может, мне и повезет.

Плохие новости. Пока я заходил в кабинет, она мне не улыбнулась и никак не дала понять, что узнала меня. Позднее она сказала, что это было бы непрофессионально. Мы пожали друг другу руки, и она при этом была приветлива примерно как боксер перед боем. Затем она ушла в свой угол комнаты, как боксер, ожидающий гонга. На ней был голубой костюм и что-то вроде галстука, завязанного бантом. Ее напарник, 22-летний молодой человек с прямыми широкими плечами, держал в руках мою анкету.

У них на двоих был двухлетний опыт работы в инвестиционном банке. Самым нелепым был выбор людей, которых инвестиционные банки присылали в университет для проведения собеседования. Многие из них не проработали на Уолл-стрит и года, но отлично усвоили тамошние манеры. Излюбленным их словом было «профессионально». Профессиональным поведением было сидеть вытянувшись, крепко пожимать руку, говорить четко и жестко, время от времени прихлебывая воду со льдом. Моя приятельница и ее напарник являли собой образцовый пример того, как вреден профессионализм. Всего лишь год на Уоллстрит – и они претерпели полную метаморфозу. Семью месяцами ранее моя приятельница разгуливала по университету в джинсах и футболке с похабными надписями и пила слишком много пива. Иными словами, была типичной студенткой. Теперь же она играла роль следователя и палача в моем кошмаре.

Молодой человек уселся за строгий металлический стол и начал обстреливать меня вопросами. Наш разговор, насколько я помню, протекал так.

Правильный молодой человек. Опишите-ка разницу между инвестиционными и коммерческими банками.

Я. *(делаю первую ошибку, упустив возможность воздать хвалу инвестиционным банкирам и высмеять ничтожность усилий и притязаний коммерческих банкиров).* Инвестиционные банкиры обеспечивают размещение ценных бумаг. Ну, вы знаете, акций и облигаций. А коммерческие банкиры всего лишь предоставляют ссуды.

Правильный молодой человек. Здесь сказано, что вы изучали историю искусств. Зачем? Вас совсем не интересовала будущая карьера?

Я. *(становясь на защиту принстонского факультета истории искусств).* Знаете ли, меня очень интересовала история искусств, а здесь превосходные профессора. Поскольку

Принстон все равно не дает профессиональной подготовки, не думаю, что мой выбор специализации важен для карьеры.

Правильный молодой человек. Какова величина валового национального продукта США?

Я. Мне кажется, что-то вроде пятисот миллиардов долларов.

Правильный молодой человек *(бросает многозначительный взгляд на женщину, которую я считал своим другом).* Скорее, три триллиона. Видите ли, чтобы взять в штат одного человека, мы проводим собеседование с сотнями претендентов. Вы пытаетесь конкурировать с теми, кто специализировался на экономической теории и знает нашу работу. Почему вы решили искать работу в инвестиционном банке?

Я. *(По-честному, следовало бы признаться, что я не знаю. Но такой ответ был недопустим. Справившись с мгновенной нерешительностью, вычисляю, что он хотел бы услышать.)* Что ж, если говорить честно, я бы хотел стать богатым.

Правильный молодой человек. Довольно скверное объяснение. Вам придется ежедневно работать по многу часов, и нужно стремиться к чему-то еще, не только к деньгам. Нам и в самом деле платят в соответствии с нашим вкладом. Но, сказать по правде, мы предпочитаем не брать на работу людей, которых слишком привлекают деньги. Это всё.

Это всё? Эти слова до сих пор отдаются у меня в ушах. Прежде чем я понял, что происходит, я уже опять стоял в коридоре, весь в холодном поту, и через дверь до меня доносился допрос следующего претендента. Мне никогда в голову не приходило, что служащему инвестиционного банка неприлично заявлять о своей любви к деньгам. Я-то был уверен, что инвестиционные банкиры делают деньги так же, как Форд автомобили, – ради прибыли. Аналитикам платят не так уж много, но я-то думал, что им позволена малая толика алчности. Почему этого молодого спортсмена из Lehman оскорбила моя любовь к деньгам? Мой приятель, которому позднее посчастливилось поступить на работу в Lehman, мне все объяснил потом. «Это табу, – сказал он. – Когда они спрашивают тебя, почему ты хочешь работать в инвестиционном банке, нужно сказать, что ты любишь бороться с препятствиями, что тебя влечет романтика большого бизнеса, что ты с детства мечтал работать с людьми такого калибра, но никогда даже не упоминай о деньгах».

Освоить новую ложь было нетрудно. Поверить в нее – другое дело. Всякий раз после этого, когда инвестиционный банкир спрашивал меня о мотивах, я добросовестно грузил ему правильные ответы: задачи, люди, атмосфера больших решений. Мне понадобилось несколько лет, чтобы убедить себя в правдоподобии всего этого (кажется, я скормил вариант этой истории даже жене замдиректора Salomon Brothers). То, что деньги не главное, конечно, был полный и отъявленный вздор. Но в 1982 году, когда я проходил собеседование в службе трудоустройства Принстонского университета, правдивость не должна была мешать началу карьеры. Я старался понравиться банкирам. При этом меня бесило их ханжеское лицемерие. Я имею в виду: разве кто-нибудь, кроме людей с Уолл-стрит, мог даже в те невинные времена прикинуться в разговоре с людьми со стороны, что деньги на Уолл-стрит мало что значат?

Собственное негодование давало утешение. А в утешении я сильно нуждался, потому что я окончил университет, а работы у меня так и не было. Сменив за следующий год три места работы, я умудрился продемонстрировать, что банкиры были правы и ни для какой работы я не пригоден. У меня даже не было сомнений, что я получаю именно то, чего заслуживаю. Мне только не нравилось, как это все происходит. Опыт получения отказов в работе на Уолл-стрит открыл мне, похоже, только две вещи: инвестиционным банкирам не нужны ни правдивость, ни мои услуги (нельзя сказать, чтобы между тем и другим была какая-нибудь связь). Кандидатам на рабочие места задавали вопросы и ждали определенных ответов. Успешное собеседование старшекурсника с инвестиционным банкиром звучало торжественно, как монастырское

песнопение, неудачное – как несчастный случай. Мой диалог с парочкой из Lehman Brothers был типичен для тысяч подобных диалогов, проходивших между университетскими старшекурсниками и рекрутерами десятка инвестиционных банков, которые в 1981-м и в последующие годы прочесывали десятки университетов в поисках талантов.

Впрочем, у этой истории счастливый конец. Банк Lehman Brothers в итоге всплыл брюхом кверху. Борьба между торговцами и отделением корпоративных финансов завершилась в 1984 году общим крахом. Торговцы победили, но то, что осталось от царственного дома братцев Леман, стало непригодным для жилья. Владельцы компании вынуждены были, обнажив голову, сдаться на милость своих соперников – Shearson, которые и купили их со всеми потрохами. Имя Lehman Brothers было навсегда вычеркнуто из путеводителей по Уолл-стрит. Когда я читал об этой истории в *New York Times,* меня охватило радостное чувство справедливого отмщения – надо признать, не очень-то христианская радость. Не могу с уверенностью утверждать, что злая судьба Lehman Brothers была прямым результатом их нежелания признаться, что больше всего на свете им нравились деньги.

3
Как полюбить культуру своей корпорации

Превращение в скота избавляет от горестей человеческой жизни.
Сэмюэл Джонсон

Я до мельчайших подробностей помню, что переживал и что говорил в первый день моей работы в Salomon Brothers. Мое тело, избалованное и изнеженное годами студенческой жизни, никак не могло проснуться и все было покрыто мурашками. Мне нужно было явиться на работу только к семи утра, но я специально встал пораньше, чтобы побродить по Уолл-стрит. Я никогда прежде там не был и поразился: действительно была река на одном конце улицы и кладбище на другом. Посредине был кусок старого Манхэттена: глубокое узкое ущелье, в котором желтые такси звучно громыхали по канализационным люкам, рытвинам и пустым жестянкам из-под пива и кока-колы. Колонны озабоченных мужчин в строгих деловых костюмах поднимались на улицу со станции метро «Лексингтон-авеню» и целеустремленно вышагивали по разбитым, неровным тротуарам. Для богатых людей они выглядели не слишком-то счастливыми. Мне они показались чрезмерно серьезными, по крайней мере по сравнению с моим собственным настроением. Я ощущал только легкое беспокойство и возбуждение, как всегда перед началом новой жизни. Довольно забавно, но я действительно не чувствовал, что иду на работу. Скорее, у меня было настроение человека, готовящегося получить выигрыш в лотерее.

Salomon Brothers прислала мне в Лондон уведомление, что мне положили жалованье, обычное для защитивших диплом магистра делового администрирования – хотя у меня не было этого диплома, – 42 тысячи долларов плюс надбавка в 6 тысяч по истечении первых шести месяцев. Мое образование не давало ни малейших оснований считать 48 тысяч долларов в год нищенским жалованьем. Британия была тогда довольно бедной страной, и это дополнительно подчеркивало щедрость Salomon Brothers. Профессор Лондонской школы экономики, принимавший живое участие в делах студентов, узнав о назначенном мне жалованье, только выпучил на меня глаза и как-то гмыкнул. Это было вдвое больше того, что платили ему. А ему уж было крепко за сорок, и он достиг пределов своей карьеры. Мне же было только двадцать четыре, и я лишь начинал свой жизненный путь. В этом мире нет справедливости, и хвала тебе, Господи, за это.

Пожалуй, стоит объяснить, откуда брались такие деньжищи, хотя в то время, о котором рассказываю, меня это нимало не беспокоило. В 1985 году Salomon Brothers была самой прибыльной корпорацией – в расчете на одного служащего. По крайней мере, именно так мне все это объясняли время от времени. Мне и в голову не приходило проверять, так ли это, потому что все казалось предельно очевидным. Уолл-стрит кипела и богатела на глазах. А мы были самой богатой фирмой этой славной улицы.

Уолл-стрит торгует акциями и облигациями. В конце 1970-х, на заре эры сверхснисходительной американской финансовой политики, Salomon Brothers знала об облигациях больше, чем любая другая компания на Уолл-стрит: как их оценивать, как ими торговать и как продавать. В 1979 году полнота господства Salomon на рынке облигаций нарушалась одним-единственным изъяном – на рынке мусорных облигаций, которыми мы займемся позднее, царила другая, во многом очень похожая на нас фирма Drexel Burnham. Впрочем, в конце 1970-х и в начале 1980-х годов мусорные облигации составляли столь ничтожную долю рынка, что можно считать господство Salomon Brothers практически безраздельным. Остальные населявшие Уолл-стрит компании не возражали против такого положения Salomon Brothers, потому что торговля облигациями не была ни чрезмерно прибыльным, ни особенно престижным заня-

тием. Прибыль давали операции по размещению корпоративных акций. Престижным было знакомство с кучей генеральных директоров. В социальном и финансовом плане Salomon занимала скромное место на обочине этой блестящей жизни.

Так, по крайней мере, мне об этом рассказывали. Здесь трудно что-либо доказать, потому что документов нет, все свидетельства – устные. Но вообразите хихиканье аудитории, собравшейся в марте 1977 года в Уортонской школе бизнеса Пенсильванского университета, перед которой выступает Сидни Гомер – ведущий аналитик облигаций из Salomon Brothers, проработавший на Уолл-стрит с середины 1940-х до конца 1970-х. «Я чувствовал себя униженным, – рассказывал Гомер о своей работе. – На вечеринке с коктейлями меня окружали кольцом очаровательные дамы, выясняя мою оценку рынка, но стоило им узнать, что я занимаюсь облигациями, как все они немедленно исчезали».

А возьмите само отсутствие фактов. В Нью-Йоркской публичной библиотеке 287 книг об облигациях, и большая их часть связана с химией[1]. Если же они посвящены облигациям и не заполнены чудовищным количеством скучнейших вычислений и таблиц, то их названия примерно таковы: «Все спокойно на рынке облигаций» или «Стратегии для осторожного инвестора». Иными словами, это не те книги, которые могут приковать читателя, от которых начинает колотиться сердце. Люди, чувствующие себя значительными, склонны оставлять на бумаге след своей жизни в форме воспоминаний и жизненных анекдотов. Так вот, если люди с рынка акций пишут и публикуют мемуары десятками, то люди рынка облигаций хранят упорное молчание. Для антрополога работающие с облигациями представляют собой точно такую же проблему, как и не знающие букв племена из дебрей Амазонки.

Одной из причин этого является следующее: среди специалистов по облигациям практически нет образованных людей, что опять-таки говорит о том, насколько немодным было это занятие. В 1968 году провели перепись образовательного уровня сотрудников Salomon Brothers, которая выявила, что из 28 совладельцев фирмы 13 не посещали колледж, а один не окончил даже восьмилетки. В этом обществе Джон Гутфренд был явным интеллектуалом: его, правда, не приняли в Гарвард, но он все-таки окончил Оберлинский университет (наград за достижения в учебе не получал).

Самый большой миф о торговцах облигациями, свидетельствующий о полном непонимании причин процветания Уолл-стрит в 1980-х годах, гласит, что они безумно рисковали и потому много зарабатывали. Таких было очень немного. Некоторый риск в торговле неизбежен. Но большинство торговцев просто живут на комиссионные. Источники их богатства превосходно описал Курт Воннегут (рассказавший на самом деле о юристах):

> Есть волшебный миг, когда один человек уже фактически выпустил сокровище из рук, а другой, которому оно должно достаться, еще не взял его в свои собственные. Бдительный и проворный юрист [читай – торговец облигациями] сумеет завладеть этим мигом; долю волшебной микросекунды он подержит сокровище в своих руках, и крошечная его частичка перейдет к нему.

Иными словами, Salomon достается крошечная часть от каждой финансовой сделки. И эти крохи накапливаются. Продавец Salomon сплавляет 50-миллионный пакет нового выпуска облигаций корпорации IBM пенсионному фонду X. При этом маклер той же Salomon, который предоставляет продавцу этот пакет облигаций, берет себе восьмую (процентного пункта), или 62,5 тысячи долларов. Если захочет, может взять и больше. На рынке облигаций, в отличие от рынка акций, не принято публиковать информацию о величине комиссионных.

[1] В английском языке bond— это «обязательство, облигация», но также и «соединение, связь». – Прим. пер.

А теперь начинается потеха. Теперь маклер знает, у кого лежат облигации IBM и каков нрав их владельца, и ему не нужно быть о двух головах, чтобы еще раз привести облигации (сокровище) в движение. Он сам может создать для себя волшебную микросекунду. Он может, к примеру, надавить на одного из своих продавцов, убедить страховую компанию Y, что облигации IBM стоят дороже, чем за них заплатил фонд X. Не имеет значения, верно это или нет. Маклер выкупает облигации у X и продает их Y, получая еще раз свою восьмую долю процентного пункта, а пенсионный фонд счастлив, что за столь короткое время сумел выручить небольшую прибыль.

Такие операции идут особенно гладко и удачно, если ни одна из сторон – кроме, разумеется, посредника – не знает истинной ценности сокровища. Люди, работающие на торговой площадке, могут не иметь даже законченного среднего образования, но они доктора наук в области человеческого невежества. На любом рынке, как и при игре в покер, есть свой дурак. Проницательный инвестор Уоррен Баффетт любит повторять, что любой игрок, не знающий, кто на рынке дурак, скорее всего и является тем самым дураком. Когда в 1980 году рынок облигаций очнулся от долгой спячки, многие инвесторы и даже уолл-стритовские банки не могли разобраться, кто же является дураком в новой игре. А вот специалисты по облигациям из фирмы Salomon это знали прекрасно, потому что всю жизнь этим занимались. Знать рынок – значит знать слабости других людей. А дураком, по их мнению, является тот, кто готов продать облигации дешевле, а купить их дороже, чем они стоят на самом деле. Облигация стоит ровно столько, сколько за нее готов заплатить человек, способный ее верно оценить. А компания Salomon, нужно сказать, как раз и умела верно оценивать облигации.

Но все это не объясняет особенно высокую прибыльность Salomon в 1980-х годах. Извлечение прибыли на Уоллстрит немножко похоже на выедание фарша из индюшки. Сначала кто-то сильный и власть имеющий должен индюшку нафаршировать. А в 1980-е годы индюшка была нафарширована обильнее, чем когда-либо прежде. И прежде чем другие компании узнали, что ужин уже на столе, Salomon Brothers благодаря своему опыту успела взять добавку – и вторую порцию, и третью.

Среди благодетелей, активно фаршировавших праздничную индюшку, числилась и Федеральная резервная система (ФРС), что было довольно пикантно, потому что в 1980-е годы никто не критиковал эксцессы Уолл-стрит больше, чем председатель ФРС Пол Волкер. Шестого октября 1979 года на субботней пресс-конференции Волкер объявил, что отныне денежное предложение не будет колебаться в такт с деловым циклом. Темп денежного предложения будет постоянным, а плавающей сделают ставку процента. Думаю, именно это событие можно считать началом золотой эры специалистов по облигациям. Если бы Волкер не пошел на радикальное изменение стиля денежной политики, мир недосчитался бы множества торговцев облигациями и этой книги мемуаров. Изменение направления денежной политики означало, что колебания процентных ставок будут сильными и резкими. Цены на облигации изменяются обратно пропорционально ставке процента. Если допустить скачки процентных ставок, то и цены облигаций будут изменяться скачками – быстро и в широких пределах. До выступления Волкера облигации были консервативным инструментом. Инвесторы вкладывали деньги в облигации, когда не хотели рисковать на рынке акций. Выступление Волкера сделало облигации спекулятивным инструментом, который инвесторы использовали теперь не для сохранения, а для создания богатств. За одну ночь рынок облигаций превратился из тихой заводи в бурное казино. В ответ на это изменение начался стремительный рост фирмы Salomon. Для управления новыми оборотами стали набирать новых людей с начальным жалованьем в 48 штук зеленых.

Стоило Волкеру освободить процентные ставки, к фаршированию индюшки приступила вторая рука – американские заемщики. В 1980-е годы власти (штатов и федеральные), корпорации и потребители брали кредитов больше, чем когда-либо прежде, а потому и объем

облигаций быстро возрастал (можно сказать иначе: в этот период инвесторы ссужали деньги охотнее, чем раньше). В 1977 году совокупная задолженность трех этих групп была равна 323 миллиардам долларов, и значительную часть долга составляли не облигации, а кредиты коммерческих банков. В 1985 году задолженность трех групп составила 7 триллионов. И что еще важнее, благодаря усилиям таких финансовых предпринимателей, как Salomon, и шаткости коммерческих банков значительно большая доля долга имела форму облигационных займов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.