

62 НЕДЕЛИ В СПИСКЕ БЕСТСЕЛЛЕРОВ
THE NEW YORK TIMES

МАЙКЛ ЛЬЮИС

ПОКЕР
ЛЮДИ



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.

УДК 336.714
ББК 65.262.1

ISBN 978-5-9693-0365-2

© Льюис М., 1989
© Олимп-Бизнес, 1989

Содержание

Предисловие	6
1	7
2	11
3	21
4	37
Конец ознакомительного фрагмента.	48

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 напрямик 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 несколько 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 правления? 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 жадностью 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 испытывается 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. Начиная 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-Джеймский 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 жалование 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 галстук, 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-Джеймском 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 равнодушен 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 позорительно 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 попытаться 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-Джеймском 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 жалование 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: защити 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 жертвовал 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 шиколотку 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 тарашит 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. Мужчины были мне незнакомы. 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, сдать ее 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 сверхнисходительной 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 изъясном – 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 занятием. 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 химией¹. 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

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

облигаций, в отличие от рынка акций, не принято публиковать информацию о величине комиссионных.

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 значительная часть долга имела форму облигационных займов.

Так что мало того, что цены облигаций стали намного изменчивее, но и очень возросло число облигационных выпусков, которыми можно было торговать. Маклеры Salomon Brothers не стали ни умнее, ни разворотливее. Но частота и объем сделок сильно увеличились. Если прежде через руки продавца еженедельно проходили облигации на сумму 5 миллионов долларов, то теперь – по 300 миллионов долларов ежедневно. Все начали богатеть – и фирма, и ее маклеры. И по каким-то своим соображениям они решили вложить часть нового богатства в покупку людей вроде меня. Учебные классы компании размещались на 23-м этаже их здания на юго-восточной оконечности Манхэттена. Сюда я и пришел, чтобы наконец начать свою карьеру. На первый взгляд мои перспективы выглядели бледно. Мои сотоварищи по учебе, казалось, обретались здесь уже долгие часы. На самом деле, чтобы опередить остальных, многие занимались уже по нескольку недель. Когда я поднялся, они стояли группами и болтали в коридорах и в фойе за классной комнатой. Все друг друга знали. Клики уже сложились. Лучшие места были разобраны. На новичков смотрели подозрительно. Уже составилось общее мнение о том, кто «хорош», в смысле создан специально для торговой площадки Salomon, а кто обречен на поражение.

Группа мужчин стояла кружком в углу фойе, играя во что-то, что оказалось впоследствии покером лжецов. Они смеялись, чертыхались, косясь на остальных, – в общем, вели себя по-свойски. Они носили ремни. Думаю, что я отказался от надежды сразу почувствовать себя в Salomon как дома, когда увидел эти ремни. Я воспользовался возможностью появиться в новеньких ярко-красных подтяжках, украшенных большими золотыми знаками доллара. Я думал, что должен быть одет как настоящий инвестиционный банкир. Заблуждение. Позднее от симпатизирующего мне сотоварища по учебе я получил маленький совет. «Не вздумай появиться на торговой площадке в этих штуках, – сказал он. – Здесь только директора имеют право щеголять в подтяжках. Едва увидят тебя в них – сразу спросят: „Что, интересно, этот говнюк о себе воображает?“».

Помню также, что, когда в это первое утро я вошел в фойе, женщина, занимавшаяся на этих курсах, громко кричала в телефонную трубку. Видимо, было плохо слышно. В знойный июльский день эта невысокая толстая женщина была одета в костюм-тройку из бежевого твида, украшенный несоразмерно большим белым нашейным бантом. Я, пожалуй, и не обратил бы внимания на ее костюм, если бы она сама об этом не позаботилась. Прикрыв микрофон рукой, она убеждала группу обступивших ее женщин: «Смотрите, я могу сделать шесть полных костюмов всего за 750 баксов. Это – качество. И это – хорошая цена. Дешевле вы нигде не найдете».

Это объясняло все. Она вырядилась в жару в твидовый костюм только потому, что сама торговала твидом. Она правильно поняла, что учебный класс – это тоже ведь рынок: у людей есть деньги, чтобы тратить, глаза, чтобы прельститься, и место в шкафу для представительского костюма. Она убедила каких-то азиатов снабдить ее зимними вещами в достаточном количестве. Заметив, что я ее разглядываю, дама сообщила, что со временем сможет «обслуживать и мужчин». Это была не фривольная шутка, а честное коммерческое предложение.

Так что первыми словами, обращенными ко мне коллегами по учебе, было предложение кое-что у них купить. Фирменное приветствие в стиле Salomon Brothers.

Слабый луч надежды, обещавший, что в Salomon жизнь может быть и другой, протянулся ко мне из самого темного угла фойе. Там на полу лежал, картинно раскинувшись, жирный молодой мужчина. Насколько я смог понять, он спал. Рубашка на нем сбилась и задралась, и между расстегнутыми пуговицами вздымалось большое белое брюхо. Широко открытый рот, казалось, нацелился на кисть винограда. Это был англичанин. Как я узнал позднее, его готовили для лондонского отделения фирмы и он не слишком заботился о своей карьере. Он был опытнее и как-то взрослее большинства других учеников и активно сражался с попытками фирмы стать для нас заботливой нянькой. В лондонском Сити он уже занимался два года торговлей акциями и считал всю программу подготовки нелепой. Ночами он рыскал по увеселительным заведениям Манхэттена, а днем отдыхал, поглощая невероятное количество кофе и отсыпаясь на полу в учебке, где с ним впервые и сталкивались большинство новых коллег.

Сто двадцать семь учащихся в потоке 1985 года – это была только одна из людских волн, захлестывавших самую прибыльную из торговых площадок того времени. Наш поток был наиболее многочисленным за всю историю Salomon Brothers, но класс следующего года был уже вдвое больше. Штат служащих, занимавшихся обучением профессионалов (как ни смешно, но так мы именовались официально), был впятеро больше, так что если нас было 127, то их – 635. Числа поразительные, если учесть, что всего-то на компанию работало чуть более трех тысяч человек. Даже нам, посторонним, казалось, что это безумие, что такой ускоренный рост со временем изувечит фирму. Это как если засыпать почву слишком большим количеством удобрений. Но по каким-то странным причинам руководство не разделяло наших опасений.

Глядя в прошлое, я понимаю, что уже сам факт моего появления был признаком начавшегося развала. Куда бы меня ни направляли, все мгновенно распадалось. И дело не в том, что я был таким большим и неловким, что только моего появления было довольно для краха. Но то, что меня – и других, таких же неприкаянных, – вообще впустили внутрь, уже было ранним сигналом бедствия. Фирма теряла собственное лицо. Когда-то это были трезвые и жесткие торговцы кониной. Но теперь они брали к себе вовсе неподходящих людей. Даже самые практичные и с торговой жилкой – нет, прежде всего именно самые здоровые и практичные, вроде женщины, продававшей твидовые костюмы, – отнюдь не планировали посвящать всю свою жизнь фирме Salomon Brothers. А что уж говорить обо мне.

Нас ничто не привязывало к компании кроме денег и странной уверенности, что сейчас лучше всего заниматься вот этим – биржей и облигациями. Не совсем тот материал, из которого возвращают глубокую и прочную верность. Всего через три года 75 процентов нашего потока уже покинули компанию (85 процентов прежних учебных выпусков через три года всё еще работали на фирму). Пытаясь наверстать потери, компания принимала все больше чужаков, и кончилось это крепким нездоровьем, как и всегда бывает, когда организм не в силах переварить слишком большие объемы неподходящей пищи.

Мы сами по себе являлись парадоксом. Нас наняли для работы на рынке, чтобы мы стали умнее и практичнее всех других, – словом, чтобы стали настоящими маклерами. Спросите любого опытного маклера, и он скажет, что его лучшие сделки всегда шли в нарушение здравого смысла. Действия хорошего торговца непредсказуемы. А мы, все вместе, были чудовищно предсказуемыми. Даже сам приход на работу в Salomon Brothers был типичным поступком всякого здравого человека, желающего много зарабатывать. Но если уже наше личное поведение было шаблонным, можно ли было ждать, что на рынке мы станем ломать шаблоны? В конце концов, рынок труда – это прежде всего рынок.

Все послеобеденное время лекцию нам читал крупный, грузный мужчина, и наша вежливая невнимательность была такой же, как если бы он вообще не произнес ни слова. В течение трех часов он топтался перед классом в узком коридорчике, образуемом черной доской, длинным учительским столом и кафедрой. По этому ущелью он, уставившись в пол, а порой грозно поглядывая на нас, расхаживал взад и вперед, как тренер по боковой дорожке. Мы сидели на скрепленных рядами школьных креслах – двадцать два ряда, заполненных белыми мужчинами в белых рубашках, и в это цветное однообразие были вкраплены несколько женщин в голубых куртках, двое темнокожих и плотная группа японцев. Стены и пол в этом классе были выкрашены в типичный для учебных заведений Новой Англии болотно-зеленый цвет, создававший соответствующее унылое настроение. Узкие длинные окна открывали манящий вид нью-йоркской гавани со статуей Свободы вдаль, но, чтобы любоваться всем этим, нужно было занимать место прямо у окна.

Все это напоминало скорее тюрьму, а не современный офис. В классной комнате было жарко и душно. Сиденья кресел были обтянуты омерзительно ярким зеленым пластиком, к которому пропотевшие к концу дня брюки прилипали чуть не намертво. Одурав от безделья – лектор вызывал у меня только легкий социологический интерес – и от быстро проглоченного за ланчем большого жирного чизбургера, я пребывал в состоянии сонливости. Прошла только неделя, до окончания учебных курсов было еще пять месяцев, а я уже изнемогал.

Лектор был ведущим маклером в Salomon Brothers. На столе посреди комнаты стоял телефон, по которому начинали звонить, как только на рынке облигаций возникала очередная вспышка безумия. При ходьбе этот тучный человек прижимал руки к туловищу, чтобы скрыть полумесяцы пропотевшей под мышками рубахи. Нервы? Скорее всего. Винить его в этом не приходится. Он делился с нами самым задушевым опытом, а это делает любого лектора предельно открытым и уязвимым. Я принадлежал к меньшинству слушателей, которые находили его скучноватым. Он умел обходиться с толпой. Заднескамеечники слушали его внимательно. Все остальные были заняты разгадыванием кроссвордов в *New York Times*. Лектор рассказывал нам о правилах выживания.

– Вам нужно понять, что здесь, в Salomon Brothers, все как в джунглях, – объяснял он. Звучало это вот как: «Ви понимает, мы в Salomon Bruddahs есть как в джунгли».

– Торговая площадка – это джунгли, – продолжал он, – и те, на кого вам придется работать после этой школы, – ваши вожаки в этих джунглях. Здесь могут преуспеть только те, кто знает, как выживают в лесу. Вам придется всему учиться у своего босса. Он ключ ко всему. Вот представьте себе, что я возьму двоих из вас и оставлю прямо посреди джунглей, но одному дам руководство по выживанию, а другому ничего не дам. В джунглях происходит много всего скверного. За пределами джунглей есть телевизор, по которому показывают первенство по баскетболу, и холодильник, набитый пивом...

Лектор нашел секрет управления учебной группой 1985 года: он завоевал сердца и умы заднескамеечников. Они чуть не с самого первого дня угрожали ввергнуть весь класс в состояние хаоса. Даже относясь к лектору достаточно спокойно, они либо спали, либо швырялись жеваной бумагой в сидящих на первых рядах. А когда заднескамеечники просто не замечают присутствия лектора, все идет к черту. Наш лектор с ними справился. Заслышав барабаны джунглей, наши заднескамеечники очнулись – в них проснулась любознательность древних кроманьонцев, нашедших в лесу необычное оружие. Впервые с начала занятий эти дикари сидели прямо и слушали лекцию. У-у-у-у-у! Ого-го-го-оо!

Нейтрализовав задние ряды, лектор получил полный контроль над аудиторией, потому что те, что сидели впереди, были на автопилоте. Это были те самые люди, которые во всем мире сидят на лекциях в первых рядах. Только эти были самые отборные. Первые ряды занимались почти исключительно выпускниками Гарвардской школы бизнеса. Один из них заносил каждого нового лектора в организационную диаграмму, напоминавшую формой рожде-

ственскую елку, на вершине которой находился Джон Гутфренд, а внизу – все мы. В середине множество маленьких квадратиков и прямоугольничков составляли своего рода орнамент. На этой диаграмме он отмечал ранг лектора и его положение в иерархии.

Причудливые эти диаграммы представляли собой скорее упражнение в черной магии, а не в научном менеджменте. Ранг и положение в иерархии не играли большой роли на торговой площадке. В применении к Salomon Brothers об организационной структуре можно было говорить разве что в шутку. Имели значение почти исключительно деньги. Но первые ряды, в отличие от задних, не могли целиком принять, что вся деятельность фирмы сводится к погоне за деньгами. Они цеплялись за свои школьные представления – в конце концов, Salomon Brothers имела отношение к бизнесу, о котором им рассказывали в университете.

– ...полный холодильник пива, – задумчиво повторил лектор. – И можно держать пари, что парень, имеющий руководство по выживанию, первым выберется из джунглей и добредет до своего телевизора и пива. Это не значит, что второй парень никогда не выберется. Но [он остановился и даже подмигнул аудитории] он о-о-очень намучается жаждой, а когда доберется до места, никакого пива для него уже не останется.

Это был ударный ход. Пиво. Заднескамеечники любили его. Они звонко шлепали друга друга ладонями и выглядели крайне глупо, как всякий одетый в костюм белый мужчина, который попробует вести себя как чистый и простой чернокожий. Они были одновременно расслаблены и крайне возбуждены. Этого лектора сменял другой, довольно щуплый мужчина, носивший в нагрудном кармане пластиковый пакет с одноразовыми шариковыми ручками, который рассказывал нам, как от показателя доходности облигаций за полгода перейти к годовой доходности. Заднескамеечники этого не любили. «Эй, лектор, кончай про эту долбаную математику! – вопили они. – Давай про джунгли».

То, что заднескамеечники вели себя скорее как игроки в раздевалке после футбольного матча, а не как будущие руководители самого прибыльного на Уолл-стрит инвестиционного банка, беспокоило и озадачивало наблюдательных администраторов, которые посещали порой наши занятия. На то, чтобы набрать людей на задние скамьи, было затрачено столько же времени и сил, сколько на заполнение передних рядов, и теоретически весь класс должен был проявлять одинаковое внимание и прилежание – как в армии. Занятым в этих нарушениях дисциплины было то, что вспышки дурного поведения возникали случайно, вне какой-либо связи с внешними событиями, так что управлять ситуацией было просто невозможно. К тому же, хотя большинство выпускников Гарвардской школы бизнеса сидели впереди, несколько человек предпочли задние ряды.

А сразу за ними сидели выпускники Йельского, Стэнфордского и Пенсильванского университетов. Среди заднескамеечников были люди с хорошим дорогим образованием. Так что говорить о полном отсутствии мозгов не приходится. Почему же эти люди вели себя как дикари?

Впрочем, я до сих пор не понимаю и того, почему фирма это терпела. Руководство фирмы организовало программу обучения, набрало людей – и отошло в сторону. Воцарилась анархия, в которой плохой подавлял хорошего, большой – щуплого, а сильный – умного. В поведении обитателей задних скамей была одна общая черта, хотя сомневаюсь, что ее заметил кто-либо еще: они чувствовали необходимость избавиться от всех следов хорошего воспитания и образования, которое получили до прихода в Salomon Brothers. То не было сознательное решение, скорее – рефлексивное поведение. Они пали жертвами мифа, особенно популярного в Salomon Brothers: торговец – дикарь, а блестящий торговец – законченный дикарь. Это было далеко не так, чему люди на торговой площадке служили надежным доказательством. Впрочем, они могли послужить доказательством и того, что все так и есть. Каждый сам выбирал, во что ему верить.

Была и еще одна причина хулиганства. Жизнь занимающихся на курсах Salomon была похожа на жизнь мальчика из приличной семьи, которого ежедневно избивает соседский драчун. Человек от этого становится угрюмым и злым. Мне лично очень повезло, но вероятность пройти отбор и быть зачисленным на эти курсы составляла 1: 60. Человек преодолевал все препятствия и чувствовал, что заслуживает отдыха. Но его не было. Фирма ни на миг не оставляла нас в покое. Нас постоянно теребили и что-то с нами делали, давая понять, что потом-то все будет прекрасно. Но все получалось прямо наоборот: система действовала исходя из убеждения, что учащиеся следует бить и унижать.

Победителей отборочного процесса в классной комнате срамливали между собой. Короче говоря, за будущие рабочие места состязались худшие из худших.

Рабочие места распределялись в конце учебной программы – на черной доске за торговой площадкой. Вопреки тому, что мы ожидали вначале, занятость нам никто не гарантировал. «Посмотрите на тех, кто сидит слева и справа от вас, – говаривал нам не один лектор. – Через год один из них окажется на улице». На доске рабочих мест вверху (столбцы) были выписаны названия специальностей: муниципальные облигации, корпоративные, правительственные и т. п. Сверху вниз тянулись названия отделений фирмы: Атланта, Даллас, Нью-Йорк и т. п. Мысль о том, что тебе может в этой таблице достаться какое-нибудь гиблое место или вовсе никакого, приводила учащихся в отчаяние. Человек терял представление об относительных преимуществах разных рабочих позиций. Не возникало даже мысли о том, как ему повезло попасть в ряды работников Salomon Brothers; об этом мог думать лишь тот, кто оказался за бортом. В глазах учащихся оставались только крайние варианты везения и неудачи. Продавать муниципальные облигации в Атланта – это было непереносимое несчастье. Перспектива торговать закладными в Нью-Йорке была до слез восхитительна.

Через пару недель после начала занятий менеджеры разных торговых специализаций начали обсуждать наши относительные достоинства. Но в душе все эти люди были маклерами. Они просто не могли обсуждать достоинства людей, вещей или мест без того, чтобы не пустить все это в торговлю. Поэтому они начали торговать учащимися, как рабами. В понедельник можно было видеть, как трое из них внимательно рассматривали пухлый голубой скоросшиватель с нашими фотографиями и анкетами. А уже во вторник ты узнавал, что тебя обменяли на одного человека из первого ряда плюс кто-нибудь из следующего учебного потока.

Давление нарастало. Кто слышал, как говорили о таком-то? Кто своими руками сгубил собственную судьбу? Где еще остались рабочие места? Как и в любом процессе отбора, здесь были свои победители и проигравшие. Только здесь отбор был предельно субъективным. Объективно измерить способности к торговле невозможно, поэтому хорошее рабочее распределение являлось отчасти удачей, отчасти подарком судьбы, а отчасти результатом умения вовремя подлизаться к важному господину. Поскольку на судьбу и удачу воздействовать никто не в силах, приходилось обхаживать влиятельных людей. Нужен был покровитель. А для этого мало было свести дружбу с одним из 112 директоров – требовался один, но влиятельный. Однако здесь крылась маленькая трудность: а им-то к чему наша дружба?

Интерес мог возникнуть, только если удавалось внушить директору, что тебя хотят все. Тогда ты обретал определенную ценность. Если директор вводил популярного студента у других боссов, он набирал очки. Поэтому многие учащиеся хлопотали над тем, чтобы создать иллюзию собственной популярности. Тогда все боссы начинали его хотеть – просто потому, что этого хотели все. Начинать работать своего рода испорченный телефон, что часто бывает и на рынках. Такая игра требовала изрядной самоуверенности и надежды на легкое верие всех окружающих; именно так я и решил проблему собственной занятости. Спустя несколько недель после начала занятий я подружился с одним типом на торговой площадке, хотя не той специализации, по которой я хотел бы работать. Он настойчиво приглашал меня

присоединиться к его направлению. Я рассказал соученикам, что меня зазывают, а они поделились новостью со своими приятелями на торговой площадке. Те заинтересовались.

Кончилось тем, что человек, у которого я хотел работать, услышал, как обо мне говорят, и пригласил на завтрак.

Если вам кажется, что это низкая расчетливость и бесчестная хитрость, прикиньте возможные варианты. Либо я вверяю свою судьбу в руки боссов, а у них, насколько я понимаю, нет ни капли милосердия по отношению к тем, кто имел глупость им довериться, либо я должен довериться доброму сердцу выбранного мною босса. У меня были приятели, которые испробовали этот путь. Облюбовав себе босса, они бросались к его ногам, как вассал перед своим господином, произнося при этом нечто крайне льстивое, типа: «Я ваш верный и смиренный слуга. Наймите меня, о великодушный, и я буду делать все, что вы прикажете». При этом надежда была на встречную благосклонность, примерно в таком стиле: «Встань с колен, юноша, тебе нечего страшиться. Если ты будешь верен мне, я защищу тебя от сил зла и безработицы». Иногда это срабатывало. Но если нет, приходилось расплачиваться сполна. Ты превращался в брошенную вещь. В классе в связи с твоим поведением возникал диспут – допустимо ли в такой ситуации опускаться до пресмыкательства. В общем, вся система воспитания здесь сводилась к одному – кто даст слабину под давлением, а кто выдержит.

Каждый решал за себя, и в результате овцы отделились от козлищ. Кто с первого занятия поставил на полное послушание и лизоблюдство, выбрали места в первых рядах классной комнаты, где и просидели все пять месяцев занятий (стиснув зубы). Кто ценил собственную гордость или просто предпочитал держаться в стороне, изображали полное безразличие, для чего сидели поближе к задним рядам и швыряли жеваной бумагой в лекторов.

Были, конечно, исключения. Некоторые предпочли избежать крайностей. Двум или трем удалось с самого начала договориться с боссами, так что они получили право самостоятельно выбрать работу. Они держались независимо и непредсказуемо, как вольные между рабами, и многие считали их шпионами администрации. Были заднескамеечники по духу, но обремененные женами и детьми, о которых нужно было заботиться. Эти тоже были сами по себе. Они держались особняком от подлипал из брезгливости, а заднескамеечников сторились из чувства ответственности.

Себя самого я, разумеется, считал исключением. Некоторые обвиняли меня в принадлежности к переднескамеечникам, потому что мне нравилось сидеть рядом с мужчиной из Гарвардской школы и наблюдать, как он чертит свои организационные диаграммы. Мне было любопытно, добьется ли он успеха (не добился). К тому же я часто задавал вопросы. Многие подозревали, что я таким образом втираюсь в доверие к лекторам, то есть веду себя как истинный переднескамеечник. Это было вовсе не так. Но попробуй втолковать это тем, кто выбрал для жизни последний ряд аудитории. Я с грехом пополам искупил свою любознательность, швырнув несколько раз жеваной бумагой в важных лекторов. А когда меня прилюдно выставили из класса за то, что я на виду у всех принялся читать газету, моя репутация в задних рядах резко повысилась. Но своим в их компании я не был никогда.

Самым большим исключением являлись, видимо, японцы. На японцах рушилась любая попытка классификации нашей аудитории. Их было шестеро, все сидели в переднем ряду и спали. Головы клонились то взад, то вперед, а порой прямо ложились на плечо. Так что было бы трудно доказать, что это они так слушают, прикрыв глаза, как принято у японских дельцов. Самым милосердным объяснением этой редкостной апатии было бы предположение, что они ни слова не знали по-английски. Но поскольку они никогда не общались с посторонними, нельзя было с уверенностью судить об их знании языка или мотивах поведения. Их старшего звали Йоши. Каждый день утром и в начале послеобеденных занятий задние ряды держали пари, через сколько минут Йоши заснет. Им нравилось думать, что в его

поведении есть сознательный вызов. Йоши был их героем. Всякий раз как он, заснув, клонился вперед, сзади раздавался возглас одобрения, не только относившийся к выигранным деньгам, но и выражавший уважение к тому, кто имеет мужество открыто спать в переднем ряду.

Японцы были защищенным видом, и думаю, что они знали об этом. Благодаря положительному сальдо внешней торговли их страна скопила невероятную кучу долларов. Если бы удалось перегнать эти доллары из Токио назад – в облигации правительства США и другие ценные бумаги, можно было бы заработать массу денег. Фирма Salomon пыталась расширить операции своего отделения в Токио, для чего нужно было привлечь к делу знающих местных жителей. Но здесь-то и крылась западня. Японцы предпочитают всю свою жизнь работать на одну японскую компанию, и те, которые поумнее, обычно ни за что не соблазняются работой на американскую фирму. Присоединяясь к Salomon Brothers, они меняли суши и гарантированную пожизненную занятость на чизбургеры и проблемы американских специалистов, а это мало кого могло привлечь. Те редкие японцы, которых Salomon удавалось сдвинуть с места, ценились на вес золота, и относились к ним бережно, как к полученному в наследство китайскому фарфору. Выступавшие перед нами маклеры позволяли себе разве что намеки на свое неодобрение в адрес японцев. К тому же в Salomon Brothers, предельно равнодушной ко всем разновидностям чужеземных культур, были странным образом уверены, что японцы – другие. И нельзя сказать, чтобы отчетливо понимали, чем таким они могут отличаться. У них могли быть вдавленные носы, а при встрече они бы приветствовали друг друга по-масонски – и все сочли бы это нормальным.

Но в конечном счете японцы оказались всего лишь скромной аномалией. Тон в классе задавала задняя скамья, действовавшая как единое, неделимое и невероятно шумное целое. Эти люди всегда – ради чувства безопасности и комфорта – перемещались гурьбой: в класс для занятий утром и после ланча, и на торговый этаж в конце занятий, а поздним вечером в клуб, и наутро опять в класс. Их объединяли симпатии и антипатии. Любимых своих лекторов они приветствовали стоя, бурно размахивая руками в дальнем конце класса.

Сейчас они от всего сердца восторженно салютовали человеку, стоявшему у классной доски. Он запнулся, как если бы вдруг утерять мысль, что было ему несвойственно.

– Знаете ли, – произнес он после минутной паузы, – вы воображаете о себе, что вы первоклассные вонючки, но когда попадете на торговую площадку, то окажетесь в самом низу.

Было ли это действительно необходимо? Он так удачно попал в яблочко со своим рассказом о том, что больше всего хотелось услышать хулиганам: быть победителем в Salomon – это то же самое, что быть главным самцом в джунглях. Теперь он решил им отомстить и сообщил хулиганам то, чего они знать не хотели: в джунглях их природные таланты не стоят ни гроша. Я обернулся, ожидая увидеть град комков из жеваной бумаги. Никакой реакции. Лектор идеально выбрал момент для откровенного признания. Головы заднескамеечников кивнули в знак согласия. Похоже, они решили, что это замечание относится к тем, кто сидел впереди.

В любом случае здесь лектор был не прав. На торговом этаже жизнь неудачника коротка – всего пару месяцев. Продолжительность жизни тех, кто торгует облигациями, как у собак: год на торговом этаже идет за семь в любой другой корпорации. В конце первого года работы маклер уже фигура. Кого интересуют должности? Вся прелесть торговой площадки в том, что там ничего не значат ни стаж, ни должность.

При первом же появлении на торговом этаже новому служащему вручают два телефона, которые почти мгновенно начинают звонить. Если он сумеет из этих телефонов извлечь миллионы долларов, то станет самым уважаемым существом на земле – большим хоботом. После продажи солидного пакета облигаций, принесшего в кассу несколько сот тысяч

долларов, менеджер громогласно хвалил за достижения: «Эй ты, большой хобот, так держать!» До сих пор, вспомнив это выражение, я представляю себе огромный слоновий хобот, со свистом мотающийся из стороны в сторону. Никто и ничто в джунглях не в силах встать на пути большого хобота.

Может быть, у других в воображении возникали другие картинки, не как у меня, но имя не так важно здесь, как амбиции, а все мы хотели одного и того же. Естественно, никто не позволил бы себе заявить вслух: «Когда я попаду на торговую площадку, то стану большим хоботом». Но каждый этого желал, даже женщины. Толстожопый хобот. Господи Иисусе, даже люди с передней скамьи начинали мечтать об этом, когда им объясняли, что это значит. Их проблемой, с точки зрения заднескамеечников, было то, что они не знали, как здесь себя вести. Настоящий большой хобот под давлением держался намного приличнее, чем эти, с первого ряда.

В первом ряду (типичная ситуация) поднялась рука. На этот раз женская. Она сидела очень прямо, точно напротив лектора. А он как раз набрал обороты. Задний ряд уже был готов вскочить, чтобы поприветствовать его размахиванием рук. Лектору очень не хотелось прерываться, особенно для кого-то из первого ряда. Все это было очень досадно, но нельзя было сделать вид, что не видишь руки прямо у себя под носом. Он разрешил:

– Что у вас, Салли Финдли?

– Мне интересно, – сказала Салли, – не могли бы вы рассказать нам, что было ключом к вашему личному успеху?

Это было уж чересчур. Если бы она задала простой технический вопрос, то могла бы добиться своего. Но тут даже лектор начал улыбаться... он знал, что сейчас может вмазать тем, кто в переднем ряду, по самое некуда. Он с многозначительной ухмылкой посмотрел на задние ряды.

– Эй, эти назойливые проныры были точно такими же, когда я здесь учился, и я помню, как я презирал лекторов, которые позволяли им лизать себе задницу, так что я сейчас позволю этой дамочке немного поболтать, пока не иссякнет, хи-хи-хи.

Задние ряды разразились в ответ громовым гоготом. Кто-то издевательски передразнил высокий голосок Финдли: «Да, скажите нам, пожа-а-а-алуйста, как вам удалось достичь тако-о-ого успе-е-еха-а-а». Еще кто-то выкрикнул: «Кыса, лежать!», как если бы он успокаивал разыгравшегося пуделя. Третий обеими ладонями зажал себе рот и визгливо простонал: «Акции в Далласе».

Бедняжка Салли. Было немало скверных мест, куда в 1985 году можно было попасть по распределению, но Торговля акциями в Далласе была хуже всех. Для нашего маленького круга не было ничтожней в плане профессиональных перспектив дыры, чем Торговля акциями в Далласе: отдел акций в нашей фирме был самый слабый и неинтересный, а к тому же Даллас – это так далеко от Нью-Йорка. Для наших учебных курсов Торговля акциями в Далласе являлась местом ссылки, где удобно «зарыть это отребье человеческое, чтобы его больше никто и никогда не видел». «Закопать Салли!» – завывали последние скамьи.

Лектор и не думал реагировать. Он спешил закруглиться прежде, чем заведенная им толпа станет неконтролируемой.

– Вам много приходится размышлять над вопросами: «Стоит ли покупать муниципальные? Стоит ли покупать правительственные? Стоит ли покупать корпоративные?» На эти размышления вы тратите массу времени. И это правильно. Но подумайте-ка вот о чем: может, важнее выбрать проводника по джунглям, чем конкретный продукт? Благодарю вас.

Комната немедленно опустела. До начала следующей лекции был пятнадцатиминутный перерыв, и разделившаяся надвое толпа рвалась из класса. Люди с передних рядов выходили через переднюю дверь, а заднескамеечники резво выскакивали через заднюю.

Руководство Salomon Brothers рассчитывало, что учебные курсы сделают нас такими же, как они. Но что значит стать похожими на них? Большую часть своей истории Salomon представляла собой пестрое объединение маклеров, отличительными особенностями которых были способность и желание рисковать по-крупному. Идти на риск ради денег приходилось потому, что у Salomon, в отличие, скажем, от благородных господ из Morgan Stanley, не было длинного списка корпоративных клиентов, выплачивающих комиссионные. В глазах публики Salomon представляла собой еврейский клан, лишенный общественного влияния, практичный и ловкий, но честный, знающий рынок облигаций лучше, чем любая другая фирма. Представление, конечно, карикатурное, но грубо передающее специфику компании, какой она некогда была.

Теперь фирма решила измениться. Главным показателем преобразования коллективной личности компании была светская жизнь нашего председателя совета директоров и генерального директора Джона Гутфренда. Он женился на даме двадцатью годами моложе себя, обуянной бесом светского честолюбия. Она устраивала приемы и для их освещения приглашала светских хроникеров. Ее приглашения, ценность которых, казалось, шла вверх или вниз вместе с курсом нашей фирмы, были свернуты изящными крошечными треугольниками и разносились посылными. Она нанимала консультантов, которые следили, насколько достойно ее светские мероприятия освещаются в прессе. И хотя она не доходила до требований, чтобы служащие фирмы выглядели столь же представительно, как и ее муж (об одежде которого она заботилась сама), атмосфера потакания слабостям и тщеславию не могла не просачиваться в компанию.

При всем размахе новых веяний учебная программа Salomon была, без сомнения, лучшей на Уолл-стрит. Закончив курсы, можно было смело переходить в любую компанию Уолл-стрит, требуя удвоения жалованья. Считалось, что наши выпускники в совершенстве владеют своим делом. Наблюдать, сколь быстро человек на Уолл-стрит превращается в «эксперта», само по себе занятие весьма поучительное. У многих банков просто нет собственных учебных курсов. В Drexel Burnham, хотя это, конечно, крайний пример, некоему претенденту на должность дали совет подружиться с кем-либо из обучающихся на курсах Salomon, чтобы получить доступ к его конспектам. Ему пообещали, что с этими конспектами он будет тут же принят на работу в Drexel.

Но эти конспекты были не самое важное. Главное, о чем я вспомнил только двумя годами позже, были предания ветеранов – устный фольклор компании Salomon Brothers. В течение трех месяцев ведущие маклеры, торговцы и финансисты передавали опыт учебной группе. Они делились с нами грубой житейской мудростью: как деньги ходят по миру (как хотят), что чувствуют и что делают маклеры (что хотят) и как разговорить и раскрутить клиента. Спустя три месяца занятий в аудитории стажеры еще два месяца неустанно сновали по торговому этажу. После этого приступали к работе. Неявная цель всей программы была проста: привить стажерам культуру компании, – так сказать, соломонизировать их. Прежде всего, каждый должен был понять, как объяснил нам однажды маклер, что мы в фирме сидим ниже, чем китовое дерьмо, когда оно уже опустилось на дно океана. А во-вторых, следовало оценить, что быть в Salomon Brothers ниже китового дерьма – это значит как сыр в масле кататься, если сравнить с тем, как живут вне этой славной фирмы.

Если быть кратким, то промывание мозгов почти достигало цели. (Если не столь кратко, то нет. Чтобы смириться с рабским ярмом, нужно верить, что выбора нет. А как мы увидим далее, новички вроде нас отличались преувеличенным представлением о своей рыночной ценности и недостатком лояльности.) Редкие инвестиционные банки имели собственные учебные программы, и ни в одном из них, за исключением разве что Goldman Sachs, учебный курс не был так насыщен пропагандой собственной фирмы. Женщина из *New York Times*, которая брала у нас интервью на третьем месяце обучения, была столь поражена

однообразием нашего отношения к фирме, что назвала свою статью «Тренировочный лагерь для лучших МВА». Эта статья, как и все другие газетные высказывания о Salomon Brothers, подверглась гневному осуждению. «Сучка не понимает, о чем пишет», – негодовали задние ряды. Наши бойскауты были оскорблены появлением в печати таких примерно высказываний: «Им – в Salomon – не приходится нас подбадривать, мы и так наскипидарены», что, следует признать, было несколько чересчур.

В статье интересным было другое. Впервые внутрь впустили постороннего и позволили задать самый очевидный вопрос: почему вам так хорошо платят. Обитатель задней скамьи, только недавно получивший степень магистра делового администрирования в Чикагском университете, все объяснил читателям. «Это спрос и предложение, – сказал он. – Моя сестра обучает отсталых детей, не способных учиться. Она, как и я, очень любит свою работу, но зарабатывает намного меньше. Если бы было меньше желающих заниматься преподаванием, она получала бы намного больше». Об этом анализе много чего можно сказать. И читатели *Times* вряд ли упустили случай выразиться. Та же статья упоминала, что на 127 мест в учебной группе претендовали более шести тысяч человек. Жалованье в Salomon Brothers круто лезло вверх, хотя множество людей согласились бы делать ту же самую работу за куда меньшие деньги. Было что-то сомнительное в том, как спрос уравнивал предложение в нашем инвестиционном банке.

Но в попытках объяснить, почему нам будут платить так много, было и кое-что освежающее. Меня восхищало, как просто мои коллеги отбросили традиционные экономические объяснения. Никто прежде не решался на это. Вопрос о деньгах был очень уместен. Так почему инвестиционные банки платят совсем неопытным людям так много? Ответ: если посадить их на телефон, они смогут добыть еще больше денег. Как они могут делать деньги, не имея никакого опыта? Ответ: в инвестиционном банке важнее не опыт, а нечто нематериальное – нюх, настойчивость и везенье. А эти качества настолько редки, что их обладателям нужно платить очень большие деньги? Ответ: и да, и нет. Это и был вопрос вопросов. Мы вели себя как послушные дураки и с самого начала отказались от простейшего прямого вопроса – откуда столько денег и сколько это будет продолжаться.

Ответ можно было получить на торговом этаже Salomon Brothers – и намного легче, чем в любой другой конторе на Уолл-стрит, – но мало кого это интересовало.

Каждый день после занятий, которые кончались когда в три, когда в четыре или в пять, мы должны были подниматься с 23-го учебного этажа на торговую площадку, размещавшуюся на 41-м. Можно было время от времени прогуливать и не появляться там, но существовал риск, что тогда о тебе просто забудут. А в Salomon быть забытым означало остаться без работы. Прием на работу требовал действий и решений: нужно было, чтобы менеджер пригласил тебя работать с собой. К концу учебной программы трое были уволены. Одного распределили в Даллас, и он отказался туда ехать. Второй исчез под шумок загадочных сплетен о том, что пригласил даму-администратора поучаствовать в групповом сексе (фирма ничего не имела против любовных домогательств на работе, но не терпела извращений). А третьего – самый любопытный случай – совершенно заколодило, так что он был не в силах сделать шаг и выйти из лифта на торговом этаже. Каждый день после занятий он, прижавшись к стене лифта, ездил на нем вверх и вниз. Думаю, ему хотелось выйти, но его заколодило. Слухи дошли до дамы, курировавшей учебные курсы, и она явилась увидеть все собственными глазами. Она в течение часа простояла рядом с лифтами на 41-м этаже, наблюдая, как дверь открывается и закрывается, а бедняга все стоит у стены лифта. Однажды он исчез.

Набравшись храбрости, ты отправлялся на торговый этаж в поисках менеджера, который взял бы тебя под крыло, стал твоим ментором (или, как говорили у нас, твоим ребе). На этот же этаж ты ездил, чтобы учиться. Первый импульс был – идти напрямик: найти кого-нибудь похожего на учителя и попросить о наставлениях. Но все было не так-то просто. Во-

первых, стажер по определению был никто и не имел никаких прав. Во-вторых, торговый этаж принадлежал важным шишкам, которые представляли собой фугасы с очень чувствительными взрывателями, так что опасно было даже дышать в их направлении. Ты не мог просто подняться туда и сказать «здрасьте». Вообще-то, это не совсем справедливо. Многие маклеры обладали врожденной вежливостью, так что ты мог с ними поздороваться, а они тебя просто не замечали. Но если тебе случалось наступить на мину, тогда получался примерно такой диалог.

Я. Здрасьте.

Маклер. Из какой сраной дыры ты сюда приполз? Эй, Джо, Боб, кто-нибудь, гляньте на подтяжки этого придурка.

Я (*краснея*). Я только хотел задать вам несколько вопросов.

Джо. Что, мать его, он о себе мнит?

Маклер. Джо, давай-ка устроим ему маленький экзамен. Когда процентные ставки растут, что происходит с ценами облигаций?

Я. Падают.

Маклер. Чудовищно. Ты получил пятерку. А мне пора работать.

Я. Может быть, когда у вас будет время...

Маклер. Мать твою, ты думаешь, это богадельня? Я занят!

Я. Может, я мог бы помочь?

Маклер. Притащи мне бургер. С кетчупом.

Я вел себя крайне осмотрительно. Нужно было соблюдать миллион разных правил, а я не знал ни одного. На этаже толпились, роились маклеры, продавцы и менеджеры, и сначала я даже не мог их различить. Основные признаки я, конечно, знал. Продавцы разговаривают с инвесторами, маклеры намечают цены, а менеджеры курят сигары. Но этим все мои познания исчерпывались. Большинство людей одновременно говорили по двум телефонам. При этом они внимательно разглядывали маленький зеленоватый экран компьютера, заполненный рядами чисел. Они кричали в один телефон, потом в другой, потом кому-то через проход, потом опять в телефоны, затем тыкали пальцем в экран и вопили: «Мать твою!» Тридцать секунд считалось долгим разговором. Будучи стажером, плебеем, юношей, лежащим под грудой китового дерьма, я делал то же, что и все остальные в моем положении: пристраивался поближе к кому-либо из деловых людей и молча наблюдал. Я стал человеком-невидимкой.

Все это было крайне унижительно, и так и было задумано. Иногда проходил добрый час, прежде чем мое присутствие было замечено, иногда несколько минут. Но даже эти несколько минут казались вечностью. Меня мучило, знает ли кто-нибудь вообще о моем присутствии. Начнут меня когда-нибудь замечать? Кто-нибудь знает, что человек-невидимка уже здесь? Особенно невыносимой ситуацию делал контраст между моим бесполезным и неподвижным стоянием и бешеной активностью маклеров. Это подчеркивало мою предельную ненужность. Но раз уж ты встал рядом с чьим-то столом, трудно было уйти, не дождавшись формальной реакции. Простое исчезновение было бы признанием поражения: я не сумел довести до конца ритуал знакомства.

Впрочем, идти-то, собственно, было особо некуда. Торговый зал в длину был как треть футбольного поля и заставлен рядами скрепленных столов. Пространство между рядами столов было настолько узким, что разойтись можно было, только повернувшись боком. Бесцельно наблюдая за происходящим, ты рисковал помешать этим богам торговли. На торговый этаж заглядывали все руководители, начиная с самого генерального Гутфренда. Это была не обычная корпорация, в которой новичкам благожелательно улыбаются средних лет

администраторы – это ведь будущее нашей организации, господа! В Salomon мы были как заброшенные щенки, и каждый был заведомо виновен, пока не докажет обратного. Окруженный столькими опасностями, ты вовсе не жаждал повстречать босса. Но выбора у тебя, увы, не было. Босс был повсюду. Он видел тебя насквозь – с твоими красными подтяжками, украшенными золотым орнаментом из больших знаков доллара, и он сразу тебя узнавал. Здесь умели определять стоимость.

Но даже если ты снимал свои красные подтяжки и принимал защитную окраску, в тебе легко было узнать стажера. Стажеры вываливались из общего ритма. Движения торговой площадки в точности повторяли движения рынка, как если бы они были связаны веревкой. Стоило, например, Министерству торговли США опубликовать важную информацию, и рынок облигаций начинало трясти. Одновременно начиналась тряска и на нашем торговом этаже. Рынки сами решали, какая информация важна, а какая нет. В одном месяце это была величина торгового дефицита США, в другом – индекс потребительских цен. Штука в том, что маклеры знали, какие показатели важны в этом месяце, а студенты учебных курсов – нет. В 8.30 утра торговый этаж Salomon Brothers мог уже размышлять над новой информацией, мучимый опасениями и надеждой, готовый схватиться за новую возможность, купить или продать облигации на миллиарды долларов, чтобы в результате заработать или потерять миллионы, а к этому моменту из лифта только выходит ничего не подозревающий студент и произносит: «Виноват, я иду в кафетерий, купить что-нибудь?» Короче говоря, мы были полными идиотами.

Один удачливый стажер сумел обойти мучительный ритуал вхождения в фирму. Звали его Майрон Сэмюэлс, и он умудрился так договориться с главой отделения муниципальных облигаций, что, когда я только появился в фирме, он уже ездил на работу в одной машине с двумя директорами и ведущим маклером. Говорили, что у него семейные связи на самом вершине компании; другим объяснением чудес было то, что он гений. Как бы то ни было, он вполне использовал свое уникальное положение. Он разгуливал по торговому этажу с непринужденностью, редкой даже у тех, кто там действительно работал. А поскольку он сам еще не работал, то мог наслаждаться жизнью, как дите, которому разрешили гулять по офису своего папочки. Он проходил к стенду с муниципальными облигациями, садился, вызывал чистильщика обуви, звонил приятелю по межгороду, закуривал сигару и забрасывал далеко не лоснящиеся блеском ботинки на стол. Он по-приятельски окликал проходящих мимо директоров. На такое не отваживался буквально никто – только Сэмюэлс. В общем, чем более высокое положение занимал человек в фирме, тем добродушнее он относился к Сэмюэлсу. Наверное, чем выше положение, тем лучше они знали о его семейных связях. И хотя некоторые его терпеть не могли, в районе табло с муниципальными облигациями он был совершенно неприкосновенен. Однажды я случайно услышал, как о нем шептались два вице-президента. «Не перевариваю этого стервеца», – сказал один. «Мм-да, – откликнулся другой, – но что с ним можно поделать!»

Чтобы избежать унижений при посещении торгового этажа, я старался держаться незаметно, в каком-либо углу. Единственным, кого я знал в лицо по журнальным фотографиям, был Гутфренд, которого я воспринимал скорее как светскую знаменитость, а не как бизнесмена. Поэтому я совершенно не понимал, от кого мне следует держаться подальше. Многие из них были внешне очень похожи: белые мужчины в одинаковых чисто хлопковых белых рубашках, застегнутых на все пуговицы (один из японцев как-то пожаловался мне, что он за всю жизнь не научится их отличать друг от друга). На 41-м этаже располагался энергетический центр Salomon Brothers, не только нынешнее ее руководство, но и кадры будущих руководителей. Нужно было освоить их манеру вышагивать, чтобы научиться различать, с кем стоит иметь дело, а кого следует избегать.

Привык ли я со временем к атмосфере торгового этажа? Пожалуй, да. Но даже когда сумел занять в фирме определенное положение, у меня мурашки начинали бегать по телу всякий раз, как я поднимался на 41-й. При этом я понемногу, но заметно менялся. Как-то раз я разыгрывал человека-невидимку, чувствуя на себе теплую тяжесть китового дерьма, и грустно размышлял о том, что нет на свете никого в более жалком положении. Вдруг в зале появился человек из отделения корпоративных финансов, одетый в пиджак, который выглядел здесь как символ бесчестья. Никто на торговом этаже никогда не появлялся в пиджаке. Наверное, он впервые спустился сюда из своего сияющего стеклом офиса и теперь оглядывался по сторонам, потеряв всякую ориентацию в этом бедламе. Кто-то с разбегу налетел на него и, не прекращая движения, раздраженно крикнул, что нужно смотреть, куда идешь. Смотреть, куда идешь? Но он-то стоял на месте. У него, похоже, возникло ощущение, что весь мир видит его растерянность. И он запаниковал, как актер, вдруг забывший роль. Наверно, он даже забыл, зачем пришел сюда, потому что вскоре развернулся и исчез. И тут мне в голову пришла отвратительная мыслишка. По-настоящему чудовищная, непростительная мысль. Она показала мне, что я уже начал меняться. Что за ублюдок, подумал я. Он, мать его, здесь просто чужак.

4

Образование для взрослых

Прошло четыре недели. У группы появилось сознание собственных прав. Первым неотъемлемым правом было бить баклуши и развлекаться до начала занятий. Расхаживали по классу жевали булочки из кафетерия и пили кофе. Читали *New York Post* и заключали пари, кто победит в вечернем матче. Кроссворды из *New York Times* ксерокопировали в 127 экземплярах и раздавали каждому. Кто-то позвонил девице, занимавшейся сексом по телефону, и подключил его к громкоговорителю. Я, как обычно в это время, жевал булку с котлетой.

Ура! Макс Джонсон, бывший пилот истребителя ВМС США, залепил бумажным шариком в висок Леонарду Бублику, четырехглазому обладателю диплома МВА Индианского университета. Бублика это не могло удивить, поскольку такое с ним случалось часто, но он выглядел оскорбленным и высматривал обидчика. «Отличная стрижка, Бублик!» – прокричал некто с заднего ряда, закинувший ноги на стул рядом с Джонсоном. «О-ох, повзрослеть бы вам, ребята!» – откликнулся Бублик, не вставая со своего места в первом ряду.

Сцену прервала вошедшая Сьюзен Джеймс. Джеймс играла странную роль. Она была чем-то средним между нянькой и завучем. В награду за хорошую работу ее, по некоей извращенной логике, оставляли для работы со следующей учебной группой. Она, как и все остальные, предпочла бы работать на торговом этаже, но ей до этой цели было еще дальше, чем любому из нас. Поскольку доступ к торговле был ей закрыт, весь ее воспитательский авторитет сводился к нулю. Ей оставалось только жаловаться на нас начальству, но даже и этого она не могла. Ведь мы были ее будущими начальниками, и она предпочитала сохранять дружеские отношения. Когда мы переместимся на торговый этаж, а она займется следующей учебной группой, от нас будет зависеть ее работа. Каждый знал, что власти у нее никакой, поэтому когда ее не дразнили, то просто не замечали. Но теперь она появилась с важной вестью.

– Хватит дурачиться, мальчики, – в голосе была мольба, как у воспитательницы в летнем лагере накануне родительского дня. – Через минуту к нам придет Джим Мэсси. У группы уже и без того скверная репутация.

Последнее было чистой правдой. За пару дней до этого один заднескамеечник умудрился засветить бумажным комком в затылок директору отдела исследований рынка облигаций. Тот от возмущения побагровел и пять минут орал на нас. Поскольку виновника найти не удалось, он, уходя, пообещал отыграться на всех.

Сьюзен Джеймс в десятый раз повторила, что впечатление, произведенное нами на Джима Мэсси за те полчаса, что он проведет в нашем классе, определит нашу карьеру (жалованье) до пенсии или до смерти. Все считали, что Мэсси играет при Джоне Гутфренде довольно экзотичную для американской корпорации роль – личного палача. Не нужно было иметь уж слишком развитого воображения, чтобы представить, как он с помощью заточенного до бритвенной остроты котелка сносит голову дерзкому стажеру.

Его отличительной особенностью, которую кое-кто может счесть даже недостатком, было полное неумение улыбаться. Формально Мэсси был членом исполнительного комитета *Salomon Brothers* и отвечал за продажи. Он же отвечал и за наше будущее. Именно в его распоряжении была черная доска распределения по рабочим местам, находившаяся за торговой площадкой. Легким движением руки он мог любого загнать из Нью-Йорка в Атланту. Студенты боялись Мэсси, и, судя по всему, ему это нравилось.

Впервые он появился у нас, чтобы ответить на возможные наши вопросы о фирме. Это было всего через несколько недель после начала занятий. Естественно, у нас должны были

возникнуть вопросы. Но на самом деле нам просто не оставили выбора. Вам стоит проявить разумную любознательность, сказала Сьюзен. «И будет лучше, если вы станете задавать приятные вопросы. Не забывайте, что вы сами заинтересованы в хорошем впечатлении».

Вот так звучал сигнал, оповестивший о прибытии хранителя корпоративной культуры. Крупный рот с очень тонкими губами, короткая стрижка, серый фланелевый костюм, но без обязательного платочка в нагрудном карманчике. Весь его стиль отличался сухой экономностью, да и манерой двигаться он напоминал атлета, берегущего силы для решающего рывка.

Он произнес короткую речь, сводившуюся к тому, насколько уникальна и досточтима фирма Salomon Brothers. Нам рассказали о том, что это лучшая в мире торговая фирма и что здесь очень ценят умение работать в коллективе и поддерживать дух сплоченности (а где иначе?). Нам сообщили, что, если кто-нибудь вздумает болтать с газетчиками о доходах компании, он будет немедленно уволен (фирма отличается скромностью и осторожностью). Может, кто слышал о судьбе служащего Salomon из Лос-Анджелеса, который появился на фото в *Newsweek* снятым на фоне бассейна для демонстрации того, как хороши его дела? Так вот, его ограбили. Нам объяснили, что капитал в 3 миллиарда долларов делает фирму самой мощной силой финансовых рынков и что не имеет никакого значения, чего нам удалось добиться до этого, потому что ни один из нас не достоин даже подать чашечку кофе тем, кто работает на торговом этаже. Под конец нам посоветовали ни о чем не тревожиться и предоставить фирме (то есть самому Мэсси) решить, где именно нам лучше работать по окончании учебы.

Подобно другим администраторам компании, Мэсси в 1985 году был окрылен – уже несколько кварталов подряд фирма показывала рекордную прибыль. Причем рекордную не только для истории самой фирмы, но и по масштабам всей Уолл-стрит. Он не мог ошибиться. Из того, что он говорил, следовало, что и фирма не может ошибиться. Но когда он попросил задавать вопросы, возникло глухое молчание. Мы были слишком подавлены и онемели.

Лично я не собирался задавать никаких вопросов. Он наверняка знал много чего интересного, но у меня возникло ощущение, что приглашение задавать вопросы было неискренним. И в этом я был не одинок. Никто не захотел поинтересоваться, к примеру, почему, если все служащие Salomon должны воздерживаться от контактов с газетчиками, Гутфренд красуется на обложках всех деловых изданий страны. Никто не рискнул спросить и о том, что действительно интересовало каждого: сколько мы будем зарабатывать в ближайшие пару лет. И уж подавно никому в голову не пришло задать вопрос, почему Джима Мэсси, занимающегося подбором кадров и несущего прямую ответственность за взрывное расширение фирмы, не тревожат последствия этого безрассудного роста (хотя даже студенты учебных курсов понимали: что-то идет не так).

Мы просто не могли придумать, о чем бы его спросить. Именно этим и отличается работа от школы. Здесь не были нужны любознательные и пытливые умы. Фирме нужна была слепая вера. Но Мэсси наткнулся на отпор даже со стороны слонтяев из первого ряда; даже они не захотели ему подыграть.

Прямо передо мной в первом ряду сидела Сьюзен Джеймс, похожая на измученную воспитательницу детского сада. Ну же, мальчики, спросите его о чем-нибудь! Наконец справа от меня вытянулась вверх рука какого-то отъявленного отличника. Я немного знал его и закрыл глаза, чтобы не видеть этого позора. И он не подкачал.

– Не могли бы вы сказать, – спросил этот юный карьерист, – собирается ли фирма открыть отделение в одном из городов Восточной Европы? В Праге или еще где-нибудь?

В Праге! Если бы перед нами был не член исполнительного комитета компании, а кто-нибудь рангом пониже, класс бы немедленно взорвался свистом, воплями и градом бумажных шариков. Вместо всего этого сзади раздались звуки кашля... как будто там давились от смеха. Скорее всего, за всю 75-летнюю историю фирмы никому и в голову не приходило

открыть отделение в Праге. Вот какой творческий порыв может породить присутствие члена исполнительного комитета, которого нельзя отпустить, не задав ему пары вопросов.

Но Мэсси, в отличие от заднескамеечников, отнесся к этому вопросу всерьез, совсем как представитель Госдепа. Ему, скорее всего, было бы приятнее ответить на вопрос «Как вы добились успеха в Salomon?», но это был, видимо, не самый удачный для него день.

После визита Мэсси к нам целый месяц не навевывался никто из высших чинов. Наверно, он посоветовал им этого не делать, чтобы не расстраиваться. Но потом к нам неожиданно заявился другой член исполнительного комитета, Дейл Горовиц, а следом за ним и сам генеральный директор.

Горовиц был воплощением старомодного образа инвестиционного банкира, разменявшего уже пятый десяток, ловкого и находчивого, – идеальный кандидат на пост главы пражского отделения, когда придет время его открыть. Это был крупный мужчина с круглой, коротко остриженной головой, чем-то похожий на Винни Пуха. К его появлению у нас я знал о нем только, что он, как и Гутфренд, сделал себе положение на муниципальных облигациях и что некоторые из моих еврейских друзей относились к нему с преданностью. Он был настоящий раввин: кроткий и мудрый – и большой любитель громадных сигар. За глаза его называли дядюшка Дейл. Он не встал за кафедру, а вместо этого уселся на преподавательский стол, опираясь на широко расставленные руки. Он неожиданно заговорил о том, как нужна человеку крепкая и дружная семья и насколько это важнее успешной карьеры. Думаю, это была самая странная речь из всех, слышанных нами в ходе учебы. Затем, все таким же глубоким и теплым голосом, он предложил нам задавать любые вопросы. Спрашивайте обо всем, что вам интересно.

Поднялось сразу несколько рук. Видимо, класс созрел для того, чтобы кое-что выяснить о компании Salomon Brothers. Откуда-то из середины комнаты был задан первый хороший вопросец.

– Почему, – спросил беспокойный студент, – арабы включили нашу фирму в черный список?

В лице дядюшки Дейла что-то дернулось.

– Зачем вам это? – огрызнулся он.

Наш Винни Пух разозлился, как будто его облили помоями. О черном списке арабов было не принято говорить, хотя я до сих пор не понимаю почему. Не нужно было быть семи пядей во лбу чтобы догадаться, что мы входим в этот список. (Хотя потребовался бы Джеймс Бонд и дипломатическая миссия в Дамаск, чтобы снять имя нашей фирмы из этого списка.) Арабы порвали отношения с Salomon, когда та слилась с компанией Phillips Brothers, которая специализировалась на торговле биржевыми товарами. Последняя, как мне говорили, имела тесные отношения с Израилем. Лично мне казалось, что черный список должен бы стать безвредным после падения цен на нефть. Теперь арабы тратили не намного больше, чем зарабатывали. При двенадцати долларах за баррель они стали куда менее важными клиентами, чем прежде. Никакой корпоративной тайны во всем этом не было. Тем не менее казалось почти зримым, как против имени человека, задавшего этот вопрос, появилась черная галочка.

Детишки не смогли ублажить доброго дядюшку. Нас усыпило ложное чувство безопасности. Причем ситуацию мы переоценили практически мгновенно. Почувствовав, что капкан вот-вот захлопнется, поднятые для вопросов руки опустились. Но один бедолага промедлил, и Горовиц ему кивнул – задавай свой вопрос.

– Почему, – спросил любознательный студент, – почему мы допускаем, чтобы нашим крупнейшим акционером оставалась южноафриканская компания? Кто-нибудь в фирме следит за этичностью поведения наших акционеров?

Горовиц бросил на него уничтожающий взгляд, явно говоривший: «Вы, говнюки, настолько бесстыдны и дерзки, что даже слов на вас тратить не стоит». К этому времени у него изо рта уже торчала большая толстая сигара, которую он энергично перекачивал из одного угла рта в другой, а его глаза сощурились и стали похожи на прорези для стрельбы. Minorco, горнодобывающая компания из Южной Африки, владела 12 процентами акций Salomon Inc. Дядюшка Дейл ответил – да, этику мы учитываем (кто-нибудь может представить себе инвестиционного банкира, заявляющего, что ему плевать на этику?), но он не намерен обсуждать этот вопрос в подробностях.

На этом наша гласность и кончилась.

Через несколько дней у нас появился Джон Гутфренд. К этому времени мы уже устали от задушевных разговоров с представителями руководства. Довольно многие откровенно собирались отоспаться на выступлении Гутфренда. Сьюзен Джеймс паниковала из-за опасений, что встреча с большим человеком пройдет недостаточно активно и представительно. В утро большого события ее секретарь позвонила каждому напомнить, что он обязан явиться, если не хочет неприятностей. Мне можно было бы и не звонить. У меня не было ни малейшего намерения пропустить это событие. Я, конечно, не рассчитывал услышать что-либо новое, но полагал, что это будет так или иначе поучительное зрелище. Ведь все-таки речь шла о человеке, который наложил свой отпечаток на компанию; его сильные и слабые стороны стали неотъемлемой характеристикой Salomon Brothers.

Гутфренда часто обвиняют в том, что он злоупотребляет британским акцентом, но на том этапе карьеры все его британизмы сводились к использованию слов типа «дружище», что, на мой вкус, отдает не столько Британией, сколько северо-восточными штатами. Нет, по-настоящему наигранной чертой его поведения было монументальное спокойствие в духе великого государственного деятеля. Его спокойствие было настолько энергичным и нарочитым, что вызывало в других нервозность – и подозрительность. После каждого заданного ему вопроса он делал бесконечные паузы. Возникло впечатление, что ему действительно интересно знать, что мы думаем. Когда ему задали вопрос о благотворительной деятельности Salomon Brothers, Гутфренд насупился, выдержал прямо-таки рекордную паузу и сообщил, что благотворительность – это трудный вопрос и он будет признателен, если нам удастся в этой области что-либо сделать.

Все ожидали, что Гутфренд окажется типичным торговцем – грубияном и сквернословом, и его манеры лощеного государственного деятеля нас приятно поразили. Он был толстый, как Черчилль, с седыми редующими волосами, как у Гарри Трумэна, и если не ростом, то величием манер напоминал де Голля. Но куда же делся человек, который призывал нас каждое утро вставать с готовностью «перегрызть глотку медведю»? Куда делся человек, известный по всей Уолл-стрит как мощный и безжалостный финансист? Человек, одно имя которого вселяло ужас в сердца директоров компании? Мы не знали, и не уверен, что хотели бы узнать. Возвышенность чувств и многозначительность пауз настолько резко контрастировали с его репутацией и всем тем, что рассказывали о нем, что было просто немислимо вообразить себя обсуждающим с ним за чашечкой чая проблемы единого пути. Каждый знал, где и как он набрался манер государственного деятеля, но никто не верил, что это в нем настоящее. Просто сигнал опасности, как гипнотизирующий недвижный взгляд кобры.

Он отбыл, так и не поделившись с нами ничем действительно интересным, но зато продемонстрировав, как выглядят вблизи финансовые светила мирового класса. На этом и закончилось наше знакомство с руководством компании Salomon Brothers.

Мне кажется, что странное поведение нашего руководства было просто реакцией на свалившуюся им прямо в руки жирную добычу. Они всё еще пожирали индюшку, нафаршированную для них Полом Волкером и кредитным разгулом американцев. Эти простые,

скромные люди всю жизнь кормились крохами от сбережений населения, и вдруг неожиданно перед ними на блюде очутилась большая, жирная, обильно фаршированная птица. Они какими были, такими и остались, но однажды утром проснулись богатыми и знаменитыми. Изменились доходы, а с ними и вся жизнь. Только вообразите: если вы сдержанный человек, не склонный отождествлять себя со своим банковским счетом, то, получив откуда-то чек на десятки миллионов долларов, вы, быть может, поведете себя, как будто выиграли на ипподроме, – начнете скакать, смеяться и заснете со счастливой улыбкой неожиданной удачи. Но если ваше чувство собственного достоинства намертво связано с финансовым успехом, вы можете подумать, что заслужили эту поразительную удачу. Вы примете это как отражение скрытых прежде незаурядных достоинств. И новое чувство собственной весомости при рассуждениях об уникальности и значительности культуры компании Salomon Brothers будет всюду сопровождать вас, как сильный запах дешевого одеколона.

На Уолл-стрит почти все относятся к своим деньгам серьезно, независимо от их происхождения, и наши боссы не были в этом исключением. Всего несколько ветеранов Salomon Brothers относились к новому богатству с недоверием и настороженностью. Не то чтобы они не считали себя достойными всем этим владеть и пользоваться. Но их беспокоило то, что Америка все в большей степени жила в долг. (В общем, чем больше человек знал о Великой депрессии, тем сильнее его тревожила проблема кредитного загула.) Отдел исследований рынка облигаций возглавлял Генри Кауфман, являвший в то время самый яркий пример раздвоенности сознания. Он был не только пророком рынка облигаций, но и совестью нашей фирмы. Он говорил инвесторам, вверх или вниз пойдут цены на облигации. И он настолько часто бывал прав, что рынки сделали его знаменитым если не во всем англоязычном мире, то, во всяком случае, среди читателей *Wall Street Journal*. При этом Кауфман имел репутацию Мрачного Пророка. В его честь устроили большой прием, но он, казалось, с нетерпением ждал, когда все закончится. В июле 1987 года он писал в *Institutional Investor*:

Самым поразительным в 1980-х годах было взрывное, не имеющее исторических параллелей расширение кредитов. Увеличение кредитов было совершенно несоразмерно росту ВВП и расширению денежной базы. Я думаю, это произошло потому, что мы освободили финансовую систему и создали финансовое предпринимательство, но не выработали внутренней дисциплины и системы контроля. Вот так мы теперь и живем.

Вот такие мы теперь: дикие, безрассудные и все в долгах. Мы, Salomon Brothers, принадлежали к группе главных финансовых предпринимателей. Следовательно, Кауфман утверждал, что именно мы создали проблему.

Большинство американцев продолжали считать, что Уолл-стрит – это рынок акций, но в 1980-е годы тон и стиль задавал рынок облигаций. Фирма Salomon Brothers была в центре перемен и жадно заглатывала все, что валилось на нее с небес, радуясь тому, что удалось оказаться в нужном месте в нужное время, и гордясь, вполне оправданно, своим знанием рынка облигаций. Но при этом компания действовала вслепую. У нее отсутствовало четкое понимание того, куда может привести это взрывное расширение рынка облигаций. Не было недостатка мнений о том, как распорядиться неожиданно свалившимся богатством. У торгового человека всегда есть своя точка зрения, но все они отличались малой логичностью и чрезмерным потворством собственным желаниям. В 1980 году фирма пустилась в самый дорогостоящий и причудливый финансовый загул, какие только знает история американских корпораций, и все десятилетие этого загула компания была в восторге от того, какая она умная и удачливая.

Мы отучились уже почти восемь недель, и все лекторы стали нам казаться на одно лицо. Но наше внимание сумел привлечь запойный курильщик с бруклинским акцентом,

который даже на лекциях не выпускал сигарету изо рта. Сначала я не понял, что в нем притягивает внимание. Потом сообразил: морщины. Это был пожилой человек. На общем фоне его отношение к своей работе можно было назвать сентиментальным. Он так и сыпал поговорками и анекдотами. «Когда я занят торговлей, знаете ли, я не останавливаюсь, чтобы погладить себя по голове, потому что после этого ты обычно получаешь здоровенный пинок в задницу. А это очень неприятное ощущение». На вопрос о том, как он добился успеха, он ответил: «В стране слепых одноглазый – король». Лучше всего был его метод оценки информации, который мне потом очень пригодился: «Говорящие обычно не знают, а знающие не говорят».

Рассказывал он нам большей частью про рынок акций, поскольку сам принадлежал к страшившему нас отделению по операциям с акциями, где тебя могли навеки погрести в такой безвылазной дыре, как Торговля акциями в Далласе. Самый простой и дешевый способ избежать распределения в Даллас заключался в том, чтобы нигде и никогда не встречаться с людьми из отделения акций. Ведь прежде, чем оседлать тебя, они должны были как-то тебя найти и выделить из общего ряда. В ту неделю, когда нам рассказывали о рынке акций, все старались как можно глубже и незаметней сидеть на своих местах. Исходили мы из того, что, отчитав нам положенные лекции, они больше нас уже не увидят.

Сказанное не значит, что отделение акций было баклуши. Salomon Brothers принадлежала к числу ведущих операторов Уолл-стрит по размещению новых выпусков акций и входила в группу из двух или трех крупнейших торговцев акциями, но внутри фирмы работавшие с акциями были гражданами второго сорта. Акции приносили сравнительно мало денег.

Отделение акций располагалось не на 41-м этаже, который являлся главной торговой площадкой, а этажом ниже. Потолки на 40-м были ниже, не было окон и обаяния центра событий. Помимо специалистов по акциям, там размещались многие продавцы облигаций (на 41-й допускали только увенчанных званием «большой хобот»). На 40-м царил непрерывное гудение, похожее на хор лесных сверчков, атональное сопровождение процесса продажи акций и облигаций. Это сливались сотни голосов – объясняющих, оправдывающих и приукрашивающих свой товар. Через громкоговоритель, известный как матюгальник, человек с 41-го этажа с воплями и гиканьем подгонял продавцов 40-го активнее продавать облигации. Однажды я проходил по этому этажу, как раз когда фирма пыталась разместить облигации сети аптек Revco (позднее обанкротившейся, поскольку не смогла погасить именно этот выпуск облигаций). Из динамика гремел голос: «Ну же, ребятки, правда никому не нужна. Мы здесь другим торгуем!» На 40-м царили мрачные и жестокие нравы.

Сороковой этаж был куда сильнее удален от 41-го, чем можно было бы подумать. Его обслуживала отдельная группа лифтов. Люди весь день сновали с этажа на этаж, но никогда не поднимали глаз друг на друга. Система коммуникаций была прекрасно отлажена, а человеческие отношения настолько примитивны, что продавец из Далласа чувствовал себя не более удаленным от 41-го этажа, чем продавец с 40-го. Скорее, Даллас был неким образом ближе. По крайней мере, когда на 41-м появлялись люди из Далласа, директора компании их приветствовали как дальних странников.

Отделение акций являло собой живой пример превратности судьбы. Некогда рынок акций был крупнейшим источником доходов Уолл-стрит. За операции взимали жирные фиксированные комиссионные, сумма которых не подлежала обсуждению. Всякий раз, как акции переходили из рук в руки, какой-то брокер, тратящий, в сущности, не так уж много усилий, клал себе в карман кругленькую сумму комиссионных. При продаже 200 акций сумма вознаграждения была вдвое больше, чем при продаже 100 акций, хотя труд в обоих случаях был один и тот же. Первого мая 1975 года пришел конец фиксированным комисси-

онным за брокерские услуги, в результате чего доходы от комиссионных резко сократились². Инвесторы стали пользоваться услугами тех брокеров, которые взимали меньшие комиссионные за услуги.

В результате в 1976 году доходы Уолл-стрит сократились примерно на 600 миллионов долларов. Надежнейший в мире денежный пресс развалился. А потом, чтобы усугубить нищету оскорблением, случился подъем рынка облигаций. С ростом рынка облигаций специалисты по акциям превратились в сравнительно бедных людей. Нет, конечно, они продолжали неплохо зарабатывать, но и следа не было той беззаботной и наглой роскоши, которой наслаждались люди с рынка облигаций. Ни одному брокеру по акциям и в голову бы не пришло играть в покер лжецов на миллион баксов. Где бы он взял такие деньги?

Мы, на учебных курсах, не собирались идти в бедняки. Поэтому у отделения акций была проблема – как заманить людей. Поскольку они, в отличие от специалистов по облигациям, не могли привлечь нашего внимания будущими благами, весь курс знакомства с рынком акций обращался в одну непрерывную торговую кампанию. В их выступлениях и призывах был оттенок упрасивания и виноватости, что затрудняло им решение задачи. Мы, учащиеся, многого не понимали, но у нас было безупречное чувство стиля. Мы твердо знали, что в целом качество обращения с нами обратно пропорционально реальной привлекательности предлагаемой лектором работы. Правило было простым: чтобы получить наилучшую работу, следовало претерпеть наибольшие унижения.

В этом смысле положение стажера мало чем отличалось от положения покупателя. Специалистам по акциям приходилось быть мягкими и заискивающими не только с нами, но и с клиентами, потому что конкуренция на рынке акций была чрезвычайно острой. Инвестор мог купить акции IBM у Salomon, а мог у сорока других брокерских контор. Специалисты по облигациям, напротив, могли вести себя с нами с предельной грубостью и свирепостью, но они могли так же относиться и к своим клиентам, потому что по некоторым видам облигаций фирма имела почти монопольное положение. Из того, как с нами обращались, можно было составить представление как о правилах поведения на разных рынках, так и о степени господства фирмы на каждом из них. Вряд ли любой из учащихся с равной элегантностью сформулировал бы это, но смысл ситуации все понимали абсолютно четко: выбирай акции, и будешь лизать всем задницу, как Вилли Ломан, либо выбирай облигации, и тогда будешь всех пинать, как Рэмбо.

При всем этом люди из отделения акций выглядели вполне счастливыми, хотя мне пришлось довольно долго общаться с ними, прежде чем я понял почему. Они жили под меньшим давлением, чем маклеры и продавцы рынка облигаций. Они смирились со своей судьбой и, подобно крестьянам на пасторалях Брейгеля, наслаждались простыми радостями жизни. Дом на берегу Джерси, а не в Хемптоне. Катание на лыжах в Вермонте, а не в Зерматте. До меня долго не могло дойти, что люди в отделении акций жили полнокровной жизнью. В их жизни случалось все – рынок быков, рынок медведей и полный рыночный штиль. Но пока любезный им рынок акций был на месте, их, казалось, не тревожила относительная скудость доходов. Они отчаянно пытались привлечь нас атмосферой уюта и душевности. Ради этого они в начале своего отрезка курса раздавали каждому томики стихов, рассказов и мемуаров. Последний, увы, открывался следующим пассажем, принадлежащим перу специалиста по акциям и озаглавленным «Мемуары маклера»:

Опыт научил его тому, что рынок подобен морю, к которому нужно относиться с уважением и страхом. Ты плыл по его безмятежной глади под мирным полдненным солнцем; тебя нес легчайший ласкающий бриз,

² Брокеры прозвали этот день Mayday, то есть дали ему название международного радиосигнала, который передают терпящие аварию корабли и самолеты, – от французского m'aider, «на помощь». – Прим. пер.

ты купался в прозрачной воде и потом нежился в лучах солнца. Иногда ты отдавался на волю плавного течения и сладко дремал. Неожиданно тебя пробуждает порыв холодного ветра – набежали тучи, и солнце скрылось, – видны вспышки молний, и слышатся раскаты грома. Океан вдруг покрылся плещущими валами, твое хрупкое суденышко оказалось во власти ревущих волн. Половину экипажа смыло за борт... тебя выбросило на берег... нагой и обессиленный, ты распростерся на берегу, благодарный судьбе за то, что выжил...

Отделению акций приходилось выдерживать не только океанские бури, но и отказ в сотрудничестве. Каждый день менеджер этого отделения Ласло Байрини производил отважные, а зачастую и блистательные попытки привлечь нас. Главным пунктом его агитации в пользу отделения акций было следующее: когда в шесть вечера ты включаешь телевизор и ведущий сообщает, что сегодня рынок поднялся на 25 пунктов, о каком рынке он говорит? «Что? – восклицал Ласло. – Вы думаете, он говорит о корпоративных облигациях класса А? Ха-ха! Он говорит о рынке акций!» Иными словами, стоит тебе присоединиться к отделению акций, и твоя мама будет точно знать, сколько ты зарабатываешь.

Ласло также восхвалял долгую историю и культуру рынка акций. Все достойные люди, от Билла Роджерса до Джона Кеннета Гэлбрейта, пробовали свои силы на рынке акций. Присоединяясь к его отделению, мы становимся частью чего-то такого, что неизмеримо больше каждого из нас. Не уверен, что мы могли себе вообразить нечто намного большее, чем мы сами. Но даже если бы нам это и удалось, то мы представляли бы себе, конечно, не рынок акций. В результате все призывы Ласло пропадали впустую. Нас не трогали ни история, ни культура, и чем активнее была рекламная кампания, тем менее привлекательным местом для работы казался рынок акций. Их каракули источали не меньше еля, чем «Мемуары маклера», что подтверждает цитата из некоего Уолтера Гутмана: «Биржевой телеграф больше всего похож на женщину. Никто и ничто на свете не в состоянии давать такие поразительные обещания – день за днем, час за часом, никто другой не разочаровывает столь часто, но зато никто другой и не способен изредка выполнять обещанное со столь невероятной, столь страстной силой и размахом». При чтении этого пассажа мужчины вспоминали свои любовные победы и, заведя глаза к потолку, густо краснели. Бог весть, что при этом переживали женщины из нашей группы.

Но глубоко внутри специалисты по акциям пренебрежительно относились к книжной премудрости, образованию и прочему – ко всему, кроме опыта. Их позицию подкрепляли высказывания Бенджамина Грэма, легенды рынка акций: «Чем более сложный и разработанный математический аппарат привлекается для анализа рынка акций, тем больше неопределенность и спекулятивность получаемых выводов... Встретившись с обширными вычислениями или формулами высшей алгебры, можешь быть почти заведомо уверен, что автор использовал теорию, чтобы замаскировать недостаток опыта».

Для собравшихся на курсе 80 обладателей дипломов MBA и 15 докторов наук это звучало смешно. Что за радость иметь пушку, если закон заставляет тебя обходиться на охоте только луком и стрелами? Отделение акций выглядело безнадежно отсталым. Они понимали, что используемые ими для привлечения кандидатов насадки не срабатывают. Так что однажды они сменили тактику и прислали для общения с нами яркое молодое дарование. Он был их сверкающей лаком новейшей игрушкой. Ему было поручено ослепить нас своим блеском и ученостью. В своем отделении он занимался последней технологической новинкой – компьютерной торговлей (именно на эту технологию взвалили потом всю ответственность за биржевой крах, случившийся в октябре 1987 года). Он прочитал нам лекцию обо всех такого рода новинках и предложил задавать вопросы. Проучить его решил дипломник Чикагского университета Фрэнки Саймон.

– Когда вы торгуете опционами на акции, – спросил мой приятель Фрэнки, – вы хеджируете свои гамму и тэту или ограничиваетесь только дельтой? А если не хеджируете гамму и тэту, то почему?

Специалист по опционам на акции кивал головой секунд десять. Он явно не знал, к чему относятся все эти греческие символы. Мы, слушатели, как ни стыдно такое признать, были в этом столь же невежественны, но чувствовали, что любой уважающий себя специалист по опционам не может допустить, чтобы его загнал в угол простой студент учебных курсов. Наш незадачливый лектор попытался скрыть свою растерянность за шуткой.

– М-да, – задумчиво протянул он. – Приходится признать, что ответа я не знаю. Может, именно поэтому у меня торговля идет гладко? Я разберусь дома, и мы продолжим завтра утром. На самом-то деле я не очень силен в теории опционов.

– Вот поэтому-то, – заметил Фрэнки, – вы и работаете в отделении акций.

Это добило его окончательно. Юному дарованию из отделения акций крыть было нечем. Он быстренько собрался и выкатился эдаким смущенным колобком. Какое унижение! Потерпеть поражение от стажеров!

Дошло до того, что даже появление в отделении акций стало неприличным поступком. Вообразите же наш ужас, когда они приступили к детальному изучению возможных кандидатов. Байрини объявил, что намерен пообедать с каждым из нас, а это значило, что любой мог оказаться кандидатом в Даллас, Торговля акциями. Люди запаниковали. Многие пытались сделать себя в принципе непривлекательными, но мало кто мог похвастаться, что умеет это делать как следует. Дольше прятаться от глаз специалистов по акциям было невозможно. Никто не чувствовал себя в безопасности. Поползли слухи, что уже составлен список желательных для отделения акций кандидатов. Потом пришла ошеломительная новость: отделение планирует маленький пикник и прогулку на яхте, чтобы лучше познакомиться с отобранными кандидатами.

И все это, увы, оказалось истинной правдой. Байрини отобрал для себя шестерых, чьих имен мы пока не знали. Но потом пришли и приглашения. Четверо из шести были заднескамеечники, так что определенная справедливость в этом мире все-таки соблюдалась. Одно получил Майрон Сэмюэлс, который мог над всем этим смеяться, потому что отдел муниципальных облигаций уже пообещал ему свое покровительство и помощь. Шестое приглашение получил я.

Я был беспомощен, как бедная женщина, которую насильно выдают замуж, и вот, впервые увидев чудовищный лик своего будущего мужа, она в отчаянии рыдает. Именно таким теперь я представлял свое будущее в Salomon Brothers. Влиять на ситуацию я мог только косвенно, через менеджеров. Из этой западни существовал единственный выход: сохранять безразличие к отделению акций и возбудить интерес к себе в каком-либо другом отделении. Опасно было только довести отвращение отделения акций ко мне до такой степени, что они попытаются уволить меня вовсе. У них, правда, не было особой власти. С другой стороны, чтобы выгнать меня, большой власти и не требовалось.

Яхта отплывала от южного причала Манхэттена. Человек из отделения акций вился вокруг нас, расписывая достоинства и прелести рынка акций. Мы лавировали и уходили от него, как боксеры на ринге. Три минуты постоять на носу, потом – на корму, потом – в машинное отделение; вот так мы ходили кругами, и яхта казалась все более миниатюрной – укрыться было негде. Всего час плавания, и начало казаться, что наша яхта не больше крошечной шлюпки. Вскоре, когда нас стало раскачивать на волнах, кто-то начал цитировать «Мемуары маклера».

Ритуал ухаживания оказался по-солдатски груб и прямолинеен. Нам налили виски, потом еще; дождались, когда над Манхэттеном взошла луна, обратившая небоскребы Уолл-стрит в стены и вершины причудливого горного ущелья, – и тут директор отделения акций,

обхватив тебя за плечи, начинал говорить, до чего ты талантлив и как было бы замечательно посвятить этот дар божий заведомо удачной карьере на рынке акций. Подумай об истории! Подумай о культуре! Я-то как раз в тот момент размышлял о надежном правиле выживания на Уолл-стрит: если тебе что-то предлагают на чужой яхте, ни за что не соглашайся, иначе уже наутро тебе придется горько об этом пожалеть. Безысходность помогла мне найти выход из положения.

Майрон Сэмюэлс назвал утро после нашего катания на яхте «утром койота». После лихой попойки ты просыпаешься и обнаруживаешь рядом с собой женщину, которой никогда прежде не видел. Ее голова покоится на твоей руке. И вот вместо того, чтобы разбудить ее, ты, как попавшийся в капкан койот, тихонько высвобождаешь руку и смываешься. В безжалостном свете утра отделение акций показалось особенно жалким и отталкивающим.

Но охота на нас продолжалась. Нас пригласили на матч в софтбол между нашим отделением акций и командой одного из их крупнейших клиентов. Директор отделения акций, который предыдущим вечером шептал мне на ухо умиротворяющие слова, теперь даже не помнил моего имени. Он был слишком погружен в детали организации матча, чтобы его клиентам не пришлось ни о чем заботиться. Было совершенно ясно, что наша команда обязана проиграть. Кроме того, нам следовало весело смеяться шуткам другой команды, как бы чудовищны они ни были. Я несколько раз намеренно промазал подачи, ржал при этом как безумный – такими уморительно остроумными мужиками оказались наши клиенты – и все яснее понимал, что верно поступил прошлым вечером, когда заперся в ванной.

По мере того как учебная программа шла к концу, игра в покер лжецов все плотнее засасывала нас. Воображение большей части курса было захвачено торговлей облигациями. Вместо «купить» и «продать», как говорят все нормальные люди, они говорили «спрос» и «предложение». Будущие маклеры делали предметом торговли абсолютно все, что допускало числовое выражение, – от счета «Гигантов» в вечернем матче до того, сколько минут понадобится японцу, чтобы окончательно заснуть, до количества слов на последней странице газеты *New York Post*. Каждое утро многообещающий торговый талант вопил у классной доски: «Ставлю четвертак против твоего бублика!»

Облигации, облигации и еще раз облигации. Кто не хотел стать маклером, мечтали их продавать. В последнюю группу вошли несколько женщин, которые поначалу мечтали о карьере маклера. В *Salomon Brothers* этим занимались мужчины. Женщины продавали. Никто никогда не ставил под вопрос этот порядок, хотя его последствия были ясны всем: женщин держали подальше от власти.

Маклеры занимались тем, что размещали на рынках ставки от имени *Salomon Brothers*. Продавец представлял собой инструмент в руках маклера, был его представителем на рынке. Продавец вступал в общение с институциональными инвесторами – пенсионными фондами, страховыми и ссудо-сберегательными компаниями. Эти две профессии требовали от людей разных умений и навыков. Маклеру нужно было понимание рынков и здравый смысл. Продавцу – ловкость в общении с людьми. Но при этом лучшие маклеры являлись одновременно превосходными продавцами, потому что прежде всего им важно было убедить своего продавца, что ему будет хорошо и выгодно, если он уговорит своих клиентов продать облигации X или купить облигации Y. А лучшие продавцы обладали в высшей степени развитыми способностями хорошего маклера, который умеет найти клиентов, готовых буквально передать ему в управление свой портфель облигаций.

Различие между маклерами и продавцами не сводилось к набору умений и рабочих обязанностей. Нашей лавочкой управляли маклеры, и вот как они это делали. Именно маклер определял в конце года, какой премии заслуживает тот или иной продавец. А премия самого маклера устанавливалась в соответствии с заработанной им за год прибылью. Маклер был недостижим для продавца, но последний был в его полной власти. Ничего удивительного, что

снующие из стороны в сторону юные продавцы выглядели приниженными и запуганными, тогда как юные маклеры дымили сигарами. Не стоит изумляться тому, что тиранство маклеров было, так сказать, узаконено – они были ближе к деньгам. Высшее руководство фирмы вербовалось из рядов маклеров. Сам Гутфренд был из маклеров. Ходили даже шутки, придуманные, скорее всего, маклерами, что пора уволить всех продавцов, и тогда фирма сможет наконец торговать в блаженном вакууме. На кой черт, в конце концов, нужны эти сраные клиенты?

У хороших маклеров по облигациям были быстрые мозги и совершенно невозможный аппетит. Они следили за рынками по 12, а иногда и по 16 часов в сутки – и не только за рынками облигаций. Они вели наблюдение за десятками разных рынков – акций, нефти, природного газа, валютными и любыми другими, которые могли хоть как-то повлиять на рынок облигаций. Уже в семь утра они сидели в рабочих креслах и оставались там до конца дня. Мало кто из них любил поговорить о своей работе; они были замкнуты, как ветераны непопулярной войны. Они ценили только прибыль. И деньги. Прежде всего – деньги, ну и все то, что можно на них купить, а также влияние и доверие, которые всегда сопутствуют тем, у кого денег больше всех.

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.