

Greg Smith

Dlaczego
odszedłem
z Goldman
Sachs

Drugie oblicze Wall Street

Tytuł oryginału: Why I Left Goldman Sachs: A Wall Street Story

Tłumaczenie: Magda Witkowska

Projekt okładki: Jan Paluch

ISBN: 978-83-246-6999-8

Copyright © 2012 by Greg Smith

All rights reserved.

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

Polish edition copyright © 2014 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/wallst>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubią to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

ROZDZIAŁ 1	Nie wiem, ale się dowiem	7
ROZDZIAŁ 2	Upadek i wzlot	45
ROZDZIAŁ 3	Springbok wylądował	73
ROZDZIAŁ 4	Coś się kończy	89
ROZDZIAŁ 5	Witamy w kasynie	121
ROZDZIAŁ 6	Polowanie na słońce	159
ROZDZIAŁ 7	Spojrzenie w przepaść	181
ROZDZIAŁ 8	Czterej klienci	209
ROZDZIAŁ 9	„Potwory”	229
ROZDZIAŁ 10	London Calling	259
ROZDZIAŁ 11	Dziki Zachód	279
	<i>Postówie</i>	313
	<i>Uwagi autora</i>	321
	<i>O autorze</i>	322
	<i>Podziękowania</i>	323
	<i>Słowniczek żargonu maklerów</i>	325

ROZDZIAŁ 1

Nie wiem, ale się dowiem

Był 12 czerwca 2000 roku. Siedziałem w sali konferencyjnej biurowca przy 125 Broad Street, trzydzieści pięter nad Dolnym Manhattanem. Miałem dwadzieścia jeden lat i był to pierwszy dzień moich letnich praktyk w Goldman Sachs. Na środku pomieszczenia stał praktykant imieniem Josh. Twarz miał całą purpurową, ponieważ właśnie go maglowano. Usiłował odpowiedzieć na pytanie o to, co to jest ryzyko arbitrażowe, ale zupełnie mu nie szło. Wtedy jeszcze nie wiedziałem, że jego ojciec jest miliarderem i należy do grona najpotężniejszych finansistów na świecie. Tylko że w Goldman Sachs naprawdę się nie liczyło, jak się kto nazywa. Każdy musiał udowodnić swoją wartość.

Tak wyglądał Open Meeting, czyli coś w rodzaju obozu szkoleniowego dla siedemdziesięciu pięciu uczestników programu praktyk letnich. Program wpisywał się w wieloletnią tradycję firmy. Jeden z partnerów stawał na środku sali z listą nazwisk i wyczytywał z niej na chybił trafił przypadkowe osoby, którym następnie zadawał arbitralnie wybrane pytania dotyczące kultury firmy, jej historii albo rynku papierów wartościowych. Szybkie pytanie, szybka odpowiedź. Liczyły się przytomność umysłu, zorientowanie w temacie i gotowość do natychmiastowej reakcji. Tamtego lata podczas tego swoistego egzaminu dwie osoby się rozpląkały. Tego nie dało się jednak w żaden sposób obejść — kto liczył na etat w Goldman Sachs (szanse na to miało 40 procent uczestników programu praktyk), musiał pomyślnie przejść ten sprawdzian, i to nie raz ani dwa.

Wyniki uzyskiwane w ramach Open Meeting stanowiły jedno z trzech kryteriów, na podstawie których firma decydowała, komu złożyć propozycję pracy po zakończeniu praktyk — pracy w najbardziej prestiżowym banku inwestycyjnym świata. Letnie praktyki trwały dziesięć tygodni. W tym okresie trzeba było sobie znaleźć „rabina” i budować z nim relacje. Tak nazywało się osobę, która chciałaby nas potem zatrudnić. Trzeba też było błyszczeć na zebraniach Open Meeting i jednocześnie przypodobać się swojemu rabinowi, a to wymagało wypracowania odpowiedniej równowagi między rywalizacją a uprzejmością. Partnerzy przez cały czas bacznie obserwowali, czy dany praktykant pasuje do kultury organizacji. W wewnętrznym żargonie oznaczało to, że w swoich relacjach z klientami i współpracownikami dana osoba postępuje w sposób sprzyjający podtrzymywaniu reputacji firmy. Ostatecznie chodziło o bank znany jako kolebka przyszłych senatorów, sekretarzy skarbu i szefów banku centralnego.

Dla starannie wyselekcjonowanej grupy ludzi te przesłuchania i poniżające traktowanie stanowią raczej nowe doświadczenie. Bądź co bądź znajdowałem się wówczas w gronie wybitnych młodych ludzi, o których plotkowano i których wskazywano sobie palcami w stołówkach uczelni należących do Ivy League. Ci ludzie uzyskiwali maksymalną liczbę punktów w testach kończących szkołę średnią, kończyli liceum w wieku piętnastu lat, dla relaksu pływali na olimpiadzie albo grali w szachy na poziomie mistrzowskim. Znajdował się wśród nich również Mark Mulroney, syn premiera Kanady. Nawet dla nich jednak była to trudna sytuacja i spore wyzwanie. Wystarczyło wykazać się na tym etapie, aby otworzyć przed sobą drzwi do kariery, w ramach której nawet menedżer średniego szczebla zarabia 250 tysięcy dolarów rocznie i posiada całkiem spore wpływy oraz władzę.

Mój ojciec był farmaceutą w Johannesburgu. O bankowości inwestycyjnej usłyszałem po raz pierwszy w życiu dopiero wtedy, gdy dostałem stypendium na Stanfordzie i przyjechałem do Stanów Zjednoczonych.

Równie nieudany dzień przy tablicy miał wtedy inny praktykant, Adam. Później on i ja zostaliśmy najlepszymi przyjaciółmi. Adam dostał ostatecznie pracę zarządzającego w funduszu hedgingowym, gdzie inwestował miliardy dolarów. Wróćmy jednak do szczytowego okresu internetowej bańki spekulacyjnej na Wall Street oraz do dnia, w którym Josh i Adam znaleźli się pod ostrym ostrzałem. Adamowi również wyszły rumieńce, niewykluczone jednak, że wynikało to z ekscytacji. Skończył studia z zakresu matematyki stosowanej i znał te zagadnienia na wylot, więc udzielał odpowiedzi bez najmniejszego problemu. Josh był natomiast z wykształcenia anglistą. Dla nikogo nie ulegało wątpliwości, że nie czuje się tam w swoim żywiole.

Sesje Open Meeting odbywały się dwa razy w tygodniu, po zamknięciu giełd. Zwykle przypadały na wtorki i czwartki. Dziewięćdziesięciminutowym spotkaniom przewodzili na ogół (według hierarchii starszeństwa) partner, dyrektor zarządzający albo trybunał złożony z trzech zajadłych wiceprezesów, którzy zasiadali władczo za stołem umiejscowionym z przodu sali konferencyjnej. Niektóre spotkania przybierały naprawdę brutalny obrót. Wszystko zależało od tego, kto akurat zasiadał za stołem. Nigdy się jednak nie zdarzało, aby zebranie przebiegało w luźnej atmosferze.

Zebrania zaczynały się punktualnie o osiemnastej, nigdy o osiemnastej zero jeden czy zero dwa. Zawsze też trzech lub czterech praktykantów zjawiało się w sali trzy lub cztery minuty po szóstej i niemal zawsze kazano im czekać na zewnątrz. Gdy na jedno spotkanie spóźniało się zbyt wiele osób, następnego dnia wszyscy musieliśmy stawić się w pracy o piątej rano na kolejne zebranie Open Meeting, na którym znów obowiązywała punktualność. Gdy ktoś przybył pięć minut po czasie, czekał na zewnątrz. Zasadę tę egzekwowano bezwzględnie. Niektórzy ludzie po prostu nie potrafili zdobyć się na punktualność, co negatywnie rzutowało na ich wizerunek.

Praktykanci siedzieli za długimi stołami ustawionymi w rzędy. Każdy kładł przed sobą notes, w którym sporządzał notatki i przygotowywał swoje odpowiedzi. Prowadzący rozpoczynał od zupełnie losowego wyboru kilku delikwentów. Praktykanci usadowieni za stołami modlili się w duszy: *proszę, tylko nie ja*.

Denerwowałem się, ale byłem przygotowany. Opracowałem strategię zgłaszania się na ochotnika do każdego pytania, na które umiałem odpowiedzieć. Liczyłem na to, że dzięki temu prowadzący sesję będą potem mniej skłonni sami wyznaczać mnie do odpowiedzi. Niektórzy uczestnicy spotkania wydawali się zupełnie nieporuszeni faktem, że ich wywołano, inni zaś sprawiali wrażenie doszczętnie zdruzgotanych:

Wiceprezes (wskazując palcem): Dobra, trzeci rząd, drugie miejsce. Wstań i powiedz, jak się nazywasz.

Praktykantka (powoli wstając): Brynn Thomas, Brown University.

Wiceprezes (zdecydowanym tonem): Opowiedz mi o akcjach Microsoftu. Jak się je ocenia w naszej firmie? Co sądzi o nich nasz analityk?

Praktykantka (zaskoczona pytaniem): Hm, wydaje mi się, że nam się podobają. Hmmmm...

Wiceprezes (z gniewem): No dalej, powinnaś to mieć w małym palcu. Microsoft to jedna z największych i najważniejszych spółek na świecie. Jak możesz tego nie wiedzieć?

Praktykantka (niepewna, przestraszona): Przepraszam, myślę... Wydaliśmy rekomendację „kupuj”?

Wiceprezes (podniesionym głosem): W jaką cenę celujemy? Jakie spodziewane czynniki mają skłonić nas do zakupu? Jaka jest bieżąca cena akcji? No dalej.

(Praktykantka nie radzi sobie z presją i już się więcej nie odzywa. Zaczyna szlochać, po czym wybiega z sali).

Sesje Open Meeting przypominały trochę przesłuchania, podczas których prowadzący starali się doprowadzić nas do granic wytrzymałości i sprawdzali naszą wiedzę na temat najróżniejszych zagadnień. Podstawowe znaczenie miała znajomość rynków. W każdej chwili mogło paść pytanie typu: „Jaka jest bieżąca wartość indeksu S&P 500?”, „Dlaczego cena ropy naftowej spadła dziś o 3 procent?” albo „Dlaczego Alan Greenspan obniżył stopy procentowe?”. Na tego typu pytania nie można się było w żaden sposób przygotować.

Drugim zagadnieniem, które należało opanować, była historia Goldman Sachs. Zawsze czułem ulgę, gdy słyszałem pytania w stylu: „Kiedy założono firmę?”, „Kto ją założył?”, „Czy potrafisz wymienić wszystkich starszych partnerów od 1960 roku do dziś?”, „Kto obecnie zasiada na fotelu dyrektora finansowego?”. Wszystko to wiedziałem. Wiedziałem, że Goldman Sachs miał kilku legendarnych liderów, takich jak Sidney Weinberg, który odpowiadał za przygotowanie pierwszej oferty publicznej Ford Motors, czy John Whitehead, który po rezygnacji ze stanowiska starszego partnera pracował w Departamencie Stanu, a następnie został przewodniczącym nowojorskiego Zarządu Rezerwy Federalnej. Znałem różne, w sumie imponujące zasady obowiązujące w firmie. Na przykład przez wiele lat firma z zasady nie doradzała we wrogich przejęciach, ponieważ uważała, że w ten sposób wyraźnie zaszkodziłaby swojej wiarygodności w oczach klientów.

Trzecia kategoria pytań odwoływała się do naszej wiedzy na temat bieżących kwestii związanych z zarządzaniem oraz do znajomości branży. Prowadzący spotkania starali się nas zaskakiwać następującymi pytaniami: „W jaki sposób makler oblicza ryzyko?”, „Czym zajmuje się sprzedawca derywatów?”, „Jak nazywają się dwaj menedżerowie, kierujący grupą Obrotu Derywatami Kredytowymi?”, „Na czym polega różnica między animowaniem rynku na giełdach NASDAQ i NYSE?”, „Który z partnerów kieruje globalnym zespołem odpowiedzialnym za rynki wschodzące?”.

Stopniowo docierało do nas, że podczas tych spotkań mieliśmy przyswajać sobie odpowiednie zachowania, które mogły się przydać, gdy podczas rozmowy telefonicznej klient zada nam trudne pytanie. Warto wiedzieć, że Goldman Sachs miał wielu wymagających klientów. Największy błąd podczas tych spotkań popełniali ludzie, którzy usiłowali improwizować, mimo że nie znali odpowiedzi na pytanie. To oni najczęściej kończyli z płaczem.

Spośród prowadzących największy postrach budził wśród nas Valentino Carlotti, starszy wiceprezes. Val stanowił uosobienie przeciwnieństw — podczas zebrań Open Meeting bardzo surowy (niektórzy prowadzący pozwalali sobie na żarty, ale Val nigdy tego nie

robił), natomiast w kontaktach bezpośrednich naprawdę równy gość. Jednego wieczoru wybrał się nawet z nami do nocnego klubu. Zrozumiałem wtedy, że podczas zebrań zachowywał się jak palant z konkretnego powodu i w konkretnym celu. Postępował tak, a nie inaczej, ponieważ zdaniem kierownictwa firmy surowość w kontaktach z nami miała kształtować w nas prawdomówność, przedsiębiorczość i umiejętność współpracy, czyli wszystkie te cechy, których oczekiwano od najmłodszych analityków. Tak się składa, że te same cechy cenili sobie klienci Goldman Sachs, przy czym dla nich największe znaczenie miała prawdomówność. Klient nie lubi, gdy się zmyśla. Klient chce znać prawdę.

Podczas sesji Val najbardziej tępił wszelkie formy ściemniania. Jeżeli nie znało się odpowiedzi, najlepiej było stwierdzić: „Nie wiem, ale się dowiem”. Val chciał nas w ten sposób nauczyć, że podczas rozmowy telefonicznej z poirytowanym klientem nie powinniśmy wymyślać odpowiedzi na poczekaniu — klient oczekuje, że znajdziemy odpowiedź na jego pytanie i po pięciu minutach do niego oddzwonimy. Gdy podczas sesji Open Meeting ktoś nie umiał odpowiedzieć na zadane mu pytanie, miał wybiec z sali, zjechać windą na sam dół, pobiec na drugą stronę Broad Street, dotrzeć na parkiet maklerski, dowiedzieć się, czego trzeba, i wrócić z poprawną odpowiedzią jeszcze przed zakończeniem zebrania. Głównym elementem letnich praktyk było zapoznawanie się z różnymi stanowiskami na parkiecie, dlatego też kierownictwo sprawdzało w ten sposób nasze kompetencje w zakresie budowania relacji. Praktykant potrzebował sojuszników, do których zawsze mógł udać się po pomoc (czyli „rabinów”, o których już wspominałem). Przecież nie można było po prostu wpaść do gabinetu kogoś z wiceprezesów i przerwać mu to, czym się akurat zajmował. „Wynocha!” — to chyba najbardziej uprzejma z reakcji, z jaką można by się spotkać w takiej sytuacji.

Na koniec sesji prowadzący dokonywał oceny podsumowującej. Czy pojawiły się jakieś naprawdę dobre odpowiedzi? Czy któraś z osób, które udały się na poszukiwania odpowiedzi, wykazała się wyjątkową inicjatywą? Tamtego lata kilkakrotnie usłyszeliśmy, że sesja przebiegła koszmarnie. Zdarzało się to również wówczas, gdy

zbyt wielu praktykantów się spóźniało. Kazano nam wówczas przyjść nazajutrz o piątej rano, a czasem powtórzyć sesję tego samego wieczoru — tylko po to, żeby dać nam nauczkę (nierządkiem musieliśmy z tego powodu zrezygnować z planów towarzyskich).

Spotkania były trudnym i wymagającym doświadczeniem, a mimo to coś mi się w nich bardzo podobało. Odpowiadało mi to, że firma tak poważnie podchodzi do swojej kultury. Cieszyłem się, że uczą nas poważnego podejścia do kwestii przekazywania klientom poprawnych informacji. Właśnie tego uczyliśmy się podczas tych sesji: nie zmyślaj i nie wyolbrzymiaj. Po prostu mów, jak jest. Gdy czegoś nie wiesz, wykaż się umiejętnością pozyskania odpowiednich informacji — to wystarczy. Gdy popełnisz błąd, natychmiast się do tego przyznaj. (W Goldman Sachs nieustannie powtarza się to pracującym tam analitykom. Gdy zdarzy Ci się popełnić błąd, zwłaszcza w handlu instrumentami finansowymi, najgorsze, co możesz zrobić, to przemilczeć ten fakt. Zamiecenie popełnionego błędu pod dywan zawsze przynosi olbrzymie straty finansowe i szkodzi wiarygodności w oczach klientów).

Na dwa dni przed kolejną sesją wszyscy praktykanci zbierali się w jednym miejscu, aby się razem pouczyć. Każdy z nas zajmował się inną kwestią związaną z rynkami. Następnie nawzajem przekazywaliśmy sobie tę wiedzę i staraliśmy się wymyślać najróżniejsze pytania, które mogłyby paść podczas sesji. Dzięki tym trudnym przesłuchaniom, którymi męczyci nas dwa razy w tygodniu, staliśmy się zgranym zespołem. Warto podkreślić, że Goldman Sachs wysoko cenił pracę zespołową.

Zdawałem sobie sprawę, że tak naprawdę poddaje się nas indoktrynacji, ale nie miałem z tym problemu. Byłem wielkim zwolennikiem tej kultury i tej firmy, jeszcze zanim po raz pierwszy przekroczyłem jej próg. Być może na pierwszy rzut oka nie pasowałem do tych ludzi, miałem jednak poczucie, że mogę z każdym z nich konkurować o pracę w Goldman Sachs jak równy z równym.

Gdyby latem 2000 roku ktoś mnie zapytał, kim są bracia Brooks, zapewne odpowiedziałbym, że „to te okropne dzieciaki, które mieszkają nieopodal”. Na dzień przed końcem mojego trzeciego roku na

Stanfordzie poszedłem do sklepu Macy's w Palo Alto i kupiłem sobie nową garderobę: osiem koszul, trzy pary spodni i niebieską marynarkę ze złotymi guzikami. Miałem jeszcze dwa biznesowe garnitury z poprzedniego lata, które spędziłem na praktykach w chicagowskim oddziale domu maklerskiego Paine Webber. Najbardziej lubiłem ten w jasnoszarym kolorze w stylu *Policjantów z Miami*, z delikatnym połyskiem przypominającym trochę skórę rekina. Na Chicago w zupełności wystarczyło, wiedziałem jednak, że w Goldman Sachs po prostu nie przejdzie.

Do dziś wzdrgam się na samą myśl o niektórych koszulach, które wtedy kupiłem: dwie miały kolor ciemnobrązowy, jedna była czarna, a jedna — ciemnozielona. Prawie wszystkie były w paski w różnych odcieniach. No cóż, nie do końca taki styl obowiązywał w Goldman Sachs. Wall Street okazała się dla mnie zupełnie nowym światem (zresztą jak wiele innych rzeczy, których doświadczyłem po przyjeździe do Ameryki). W sierpniu 1997 roku opuściłem Johannesburg i z wielką miłością do Stanów Zjednoczonych, która narosła we mnie pod wpływem amerykańskich filmów i programów telewizyjnych, przekroczyłem próg Uniwersytetu Stanforda. Serial *Who's the Boss* i Tony Danza zawitali do Republiki Południowej Afryki w latach osiemdziesiątych i dzięki nim dowiedziałem się wszystkiego, co należało wiedzieć.

Dorastałem w Edenvale, czyli na przedmieściach Johannesburga zamieszkiwanych przez klasę średnią. Mam dwoje młodszego rodzeństwa: półtora roku młodszego brata Marka oraz siostrę Carly, młodszą o dziewięć lat. Moja mama zajmowała się prowadzeniem domu, a tata dużo pracował, aby nas wszystkich utrzymać. Ogólnie jednak nam się nie przelewało, zwłaszcza że wszyscy troje uczęszczaliśmy do szkoły prywatnej, King David School. Była to kosztowna szkoła żydowska, w której wszyscy uczniowie (wywodzący się głównie z zamożnych rodzin) nosili mundurki — latem chłopcy przywdziewali garniturki khaki w stylu safari, a zimą nosili marynarki, niebieskie krawaty i szare flanelowe spodnie.

W ósmej klasie zawarłem pakt z moim najlepszym przyjacielem Lexem Bayerem. Postanowiliśmy, że spróbujemy dostać się na studia

w Ameryce. Nigdy tam nie byliśmy, choć dużo myśleliśmy o tym kraju. Kurs wymiany randa na dolara wynosił wówczas pięć do jednego, a naszych rodziców najzwyczajniej w świecie nie było stać na to, żeby nas tam wysłać (rodzina Lexa znajdowała się w podobnej sytuacji finansowej jak moja). Genialna siostra mojego przyjaciela, Kelly, cztery lata wcześniej zdobyła pełne stypendium Uniwersytetu Stanforda. My również potrzebowaliśmy olbrzymiego wsparcia finansowego — takiego, które wówczas wydawało nam się praktycznie niewyobrażalne. Wyzaczyliśmy sobie cel i przez pięć lat pracowaliśmy nad jego osiągnięciem. Pożyczyliśmy od Kelly dość sfatygowane podręczniki przygotowujące do SAT i uczyliśmy się równoległe do testów amerykańskich oraz do egzaminu, który mieliśmy zdawać jako uczniowie szkoły w RPA. Na zakończenie szkoły średniej Lex i ja uzyskaliśmy *ex aequo* tytuł najlepszego absolwenta roku. Mieliśmy niesamowite szczęście, bowiem obaj znaleźliśmy się w gronie trzydziestu dwóch zagranicznych studentów, którzy otrzymali pełne stypendia Uniwersytetu Stanforda. Warto podkreślić, że podania o to stypendium złożyło trzy tysiące osób.

Początkowo poszedłem na kurs przygotowujący do studiów medycznych, ale jak większość przyszłych lekarzy, nie poradziłem sobie z chemią organiczną. Jeszcze w pierwszym semestrze nauki zapisałem się na podstawy ekonomii. Zajęcia prowadził John Taylor, znakomity profesor, który zaraził mnie pasją do tego przedmiotu. Taylor był żywą legendą. To on sformułował tzw. regułę Taylora, która określa, w jaki sposób banki centralne powinny ustalać wysokość stóp procentowych. Napisał książkę, która stała się podstawowym podręcznikiem ekonomii na wszystkich amerykańskich uniwersytetach. Na Stanfordzie zasłynął również jako autor pewnego nietypowego wykładu, który odbywał się co roku.

Był to wykład poświęcony pewnej koncepcji ekonomicznej, a konkretnie teorii przewagi komparatywnej. Taylor wyjaśniał ją zawsze na przykładzie przypadku, w ramach którego opisywał, dlaczego Kalifornia lepiej radzi sobie z produkcją wina niż Wisconsin. Co roku prowadził ten wykład w olbrzymiej sali mieszczącej siedemset osób i specjalnie z tej okazji przebierał się w strój wielkiego

kalifornijskiego winogrona. Gdy studenci wchodzili na salę, z głośników dobiegał utwór *I Heard It Through the Grapevine*. Potem Taylor rozpoczynał wykład. Jak wyjaśniał, w tym konkretnym przypadku przewaga komparatywna oznaczała, że Kalifornia — w odróżnieniu od Wisconsin — korzystała z dobrodziejstw odpowiedniego klimatu, dużych wolnych przestrzeni, a być może także szczególnej skłonności do produkcji wina. Z analizy przewagi komparatywnej wynika, że nawet w sytuacji zrównania wszystkich innych czynników nie wszystkie stany mają równe szanse na sukces w produkcji wina, ponieważ sukces ten zależy od klimatu i okoliczności. Przez cały czas trwania wykładu wzrok wszystkich słuchaczy przyciągał sam wykładowca oraz jego nietypowy kostium.

Bardzo szybko i z dużym zainteresowaniem przyswajałem kolejne zagadnienia. W końcu coś innego niż wiązania dwóch cząsteczek, o których rozmawialiśmy na chemii. Tutaj poruszaliśmy zupełnie inne kwestie, jak choćby tę: „General Motors sprzedaje samochody i Toyota sprzedaje samochody. Skąd biorą się różnice w liczbie pojazdów sprzedawanych przez obie firmy i która z nich działa wydajniej?”.

Na dokładkę okazało się, że jestem jednym z najlepszych studentów na zajęciach. Zdobyłem ten status bez większych trudności. Był to mój pierwszy kwartał nauki na Stanfordzie, więc tym bardziej podbudowało to moje poczucie pewności siebie. Na siedmiuset studentów udało mi się ukończyć zajęcia mniej więcej w pierwszej piątce. Świetnie się wtedy czułem. Później okazało się, że był to szczytowy moment mojej kariery akademickiej — już nigdy więcej nie zdołałem nawet zbliżyć się do tego osiągnięcia. Im bardziej się specjalizujesz, tym inteligentniejsi i bystrzejsi ludzie Cię otaczają, a przecież tamten wykład z ekonomii adresowany był do początkujących. Tak czy owak, przedmiot mi się spodobał, więc wybrałem go jako swój główny kierunek studiów.

Nie mogłem się doczekać, kiedy będę mógł sprawdzić swoją wiedzę teoretyczną w praktyce, dlatego też już na drugim roku zacząłem się starać o praktyki w branży finansowej. Postąpiłem dość nietypowo. Banki przyjmowały zwykle studentów trzeciego roku jako bar-

dziej dojrzałych i lepiej rokujących, jeśli chodzi o ewentualne zatrudnienie za rok. Jakimś cudem udało mi się jednak zdobyć miejsce na praktykach. Wykonałem w tym celu jakieś trzydzieści lub czterdzieści telefonów zupełnie w ciemno, do banków i domów maklerskich („Dzień dobry, nazywam się Greg Smith. Jestem studentem drugiego roku na Stanfordzie i poszukuję okazji zdobycia doświadczenia. Czy organizujecie może jakieś letnie praktyki?”). Gdy w końcu nawiązałem kontakt z Paine Webber, od razu zadeklarowałem gotowość do pracy za minimalne wynagrodzenie. To wystarczyło. Pracowałem w biurze firmy w Chicago, w dziale zarządzania majątkiem prywatnym. Moimi przełożonymi byli dwaj maklerzy, odpowiedzialni za zarządzanie majątkiem kadry kierowniczej dużego producenta sprzętu AGD ze Środkowego Zachodu. Bardzo ich szanowałem. Miało to związek na przykład z faktem, że inwestując pieniądze klientów, wyznacali sobie długoterminowy horyzont zysków (trzy do pięciu lat). To był bardzo stabilny biznes — maklerzy nie wykonywali częstych operacji w portfelach swoich klientów tylko po to, żeby zarabiać na prowizjach. Utrzymywali z nimi stały kontakt i cały czas im doradzali, jeździli nawet na osobiste spotkania. Doskonale ich znali i wiele o nich wiedzieli, na przykład jak mają na imię ich dzieci i wnuki. Co jednak ważniejsze, znali się na swojej robocie. Świat akcji nie miał przed nimi tajemnic. Realizowali stary, klasyczny model robienia interesów, który można podsumować hasłem: „Znamy się od piętnastu lat, możesz mi zaufać”. Była to również działalność typowo powiernicza, co oznacza prosty, klasyczny system motywacyjny. Maklerzy zarabiali tylko wtedy, gdy zarabiali ich klienci. Mieli obowiązek przekazywać klientom tylko takie rady, które sami uznawali za słuszne.

Maklerzy przydzielili mi kilka projektów związanych z gromadzeniem informacji, dzięki którym poznałem podstawy wyceny akcji i rozpoznawania potencjalnie dobrych inwestycji. Wyznaczali mi zadanie następującej treści: „Masz tu listę dwudziestu spółek. Przygotuj prezentację złożoną z jednostronicowych rekomendacji dla poszczególnych firm. Jaka jest ich wycena rynkowa? Czy oczekujemy jakichś bodźców, które wpłyną na zmianę cen tych akcji?”

Co najbardziej podoba ci się w danej spółce?”. Uwielbiałem tę pracę. Siedziałem sobie w moim szarym garniturze à la *Policjanci z Miami* z uśmiechem na twarzy godnym Dona Johnsona (choć pewnie w ogóle by mnie tam nie było, gdybym nie ściął długich do ramion włosów, zapuszczonych na drugim roku). Na zakończenie praktyk obaj maklerzy stwierdzili, że świetnie się spisałem i w związku z tym chcieliby, abym wrócił do nich za rok. Z żalem, ale i z dużymi nadziejami, postanowiłem jednak rzucić się na głębszą wodę.

Proces selekcji kandydatów do jakiegokolwiek pracy w Goldman Sachs jest niezwykle surowy. Propozycję współpracy otrzymuje średnio tylko jedna na czterdzieści pięć osób (2,2%) ubiegających się o miejsce na letnich praktykach lub o regularną pracę. Na początek należało wysłać życiorys. Do firmy trafiało jednak tyle tego rodzaju dokumentów, że Twój mógł bez problemu zaginąć gdzieś w całym tym zamieszaniu. Na szczęście dało się to obejść. Tylko nieliczni wiedzieli, że gwarantowaną rozmowę rekrutacyjną mają dwaj pierwsi kandydaci, którzy złożą podanie online. Dlatego też wiosną 2000 roku o północy właściwego dnia udałem się do centrum komputerowego Stanforda, zalogowałem się na stronie firmy i odświeżałem ją tak długo, aż pojawił się mój upragniony, magiczny przycisk. Jedno błyskawiczne kliknięcie i zapewniłem sobie rozmowę rekrutacyjną. Miała się ona odbyć w centrum karier na uczelnianym kampusie.

Rozmowa przebiegła znakomicie i to z dwóch powodów. Po pierwsze, nawiązałem natychmiastową nić porozumienia z rekruterką. Wtedy nie znałem się jeszcze za bardzo na finansach, ale na szczęście głównym tematem rozmowy okazały się mój charakter i osobowość. Kobieta nie zadawała mi żadnych trudnych pytań merytorycznych, natomiast na stopie czysto międzyludzkiej znakomicie nam się rozmawiało. Po drugie, byłem dobrze przygotowany. Przeczytałem książkę *The Culture of Success*, czyli historię firmy spisana przez Lisę Endlich, jej byłą wiceprezes. Rozmawiałem też ze znajomymi, którzy odbywali tam praktyki rok wcześniej.

Kiedy padło w końcu najważniejsze ze wszystkich pytań, byłem przygotowany do odpowiedzi. Dlaczego chcę pracować w Goldman Sachs? „Ponieważ to najlepsza i najbardziej prestiżowa firma na świecie. Poza tym stawiam sobie ambitne cele i kocham świat finansów i rynków”. Opowiedziałem rekruterce o moich praktykach w chicagowskim oddziale Paine Webber, po czym zazaczyłem, że zależałoby mi jednak na autentycznym doświadczeniu pracy na Wall Street, a przecież nie ma po temu lepszego miejsca niż Goldman Sachs. Mówiłem wtedy absolutnie szczerze. Oczywiście nie mogłem być pewien, że przejdę na dalszy etap rekrutacji, ponieważ z piętnastu kandydatów akceptację miało uzyskać tylko kilku.

Potem okazało się, że znalazłem się w gronie szczęśliwców. Następnego dnia dostałem wiadomość na skrzynkę głosową: „Został pan zakwalifikowany do kolejnego etapu procesu rekrutacji. Zapraszamy na Super Day w San Francisco”. Oczywiście cały ten Super Day nie miał nic wspólnego z piciem piwa i podziwianiem widoku na zatokę. W siedzibie Goldman Sachs w San Francisco miałem odbyć serię sześciu kolejnych rozmów kwalifikacyjnych po pół godziny każda. Tak się składa, że na Wall Street tego rodzaju próbe ognia określa się mianem Super Day.

Nie dysponowałem wówczas własnym samochodem, ale na szczęście byłem doradcą studentów. Miałem pod opieką sześćdziesięciu pierwszoroczników, co więcej, oprócz mnie zajmowało się tym jeszcze pięciu innych doradców. Wszyscy bardzo się wtedy zżyliśmy. Jeden z nich często pożyczał mi swój samochód, sfatygowaną piętnastoletnią mazdę z manualną skrzynią biegów.

Podróż do San Francisco nie należała do najłatwiejszych. Zaczniemy od tego, że działo się to jeszcze przed upowszechnieniem się nawigacji GPS, musiałem więc korzystać z tradycyjnej mapy, która przez cały czas szamotała się po kabinie pod wpływem powietrza wpadającego przez otwarte okna (klimatyzacji nie było). Co więcej, z uwagi na brak większego doświadczenia za kierownicą nieco się stresowałem — no, może nawet bardziej niż nieco. Założyłem klasyczny garnitur, w którym się pocilem. Był 10 marca 2000 roku,

szczytowy moment internetowej bańki spekulacyjnej. NASDAQ osiągnął właśnie rekord wszech czasów, 5408,62 punktu.

Pomimo zdenerwowania punktualnie i w jednym kawałku dotarłem pod siedzibę Goldman Sachs, która mieściła się przy 555 California Street w centrum San Francisco. Jest to drugi co do wielkości budynek w tym mieście. Biuro Goldman Sachs znajduje się na czterdziestym piątym piętrze. Z każdej strony otaczają je wielkie okna sięgające od podłogi do sufitu, w związku z czym roztacza się stamtąd zapierający dech w piersiach widok na miasto i zatokę. Jest to miejsce jednocześnie onieśmialające i wspianiałe.

Pierwsza osoba, z którą rozmawiałem, robiła znakomite wrażenie i ani trochę nie zbiła mnie z tropu. Była to niesamowita kobieta, absolwentka Stanforda. Okazało się też, że jej ojciec, były partner w Goldman Sachs, zasiadał we władzach uczelni. Odbyliśmy przyjazną i przyjemną rozmowę. Kobieta niedawno wróciła z podróży poślubnej do RPA, więc sporo mówiliśmy właśnie o tym. Bardzo zaskoczyła mnie życzliwość okazywana przez wszystkie osoby, z którymi miałem okazję rozmawiać tamtego dnia. Byłem wcześniej na rozmowach rekrutacyjnych w innych bankach (Deutsche Bank, Salomon Smith Barney) i tam wszyscy sprawiali wrażenie chytrusów, zdecydowanie bardziej zainteresowanych tym, żeby zagać rozmówcę na jakimś trudnym pytaniu, niż żeby go poznać. W Goldman Sachs było zupełnie inaczej.

Następną rozmowę prowadził makler. Rozmowa odbywała się przy jego stanowisku pracy. Mężczyzna był tak zajęty wydarzeniami na rynku, że nie mógł odejść od biurka, dlatego też powiedział: „Proszę usiąść koło mnie na tym stołku”. Cóż, znalazłem się wówczas w dość trudnej sytuacji. Po pierwsze, taki mały stołek wprowadza do rozmowy element nierównowagi. Poczułem się niemal tak, jakbym klęczał obok tego faceta i niemalże prosił: „Czy mógłbym wysłuchać pana jakże ważnej rozmowy telefonicznej?”. Po drugie, zależało mi na tym, aby tamten facet poświęcił mi całą swoją uwagę i aby mógł mnie rzetelnie ocenić. Problem polegał na tym, że on zajmował się jednocześnie milionem różnych rzeczy: jadł kanapkę, zawierał transakcje, a telefon na jego biurku nie przestawał dzwonić.

„Dobra — stwierdził w końcu. — Spróbuj mi sprzedać jakąś spółkę”.

Na szczęście przewidziałem dokładnie taką prośbę i przygotowałem nawet pewną tezę. Zacząłem opowiadać o NewsCorp, ponieważ w tamtym okresie właśnie robiło się głośno wokół osoby Ruperta Murdocha (w sumie to wokół niego zawsze się coś dzieje).

W tym momencie na biurku znów zadzwonił telefon. Makler uniósł jeden palec, każąc mi w ten sposób zaczekać, a potem odebrał. Przez chwilę prowadził niezobowiązującą pogawędkę z klientem (omawiali wyniki meczów koszykówki), po czym makler zawarł transakcję. Wreszcie się rozłączył.

„Sorry — powiedział. — Mów dalej”.

Podczas mojej prezentacji historia ta powtórzyła się jeszcze kilkakrotnie. Mogło mnie to wytrącić z równowagi, mogło mnie poirytować, na szczęście jednak nic takiego się nie stało. Wiedziałem, że facet nie leci sobie w kulki. Po prostu tak wygląda ta praca. Wychodziłem z założenia, że jeśli dopisze mi szczęście, moje życie też będzie tak wyglądać.

Podczas kolejnych rozmów Super Day do programu letnich praktyk oprócz mnie zakwalifikowano czterech innych studentów Stanforda. Na naszej uczelni rok akademicki nie dzielił się na tradycyjne semestry, lecz na kwartały, więc cała nasza piątka dotarła do Nowego Jorku z tygodniowym opóźnieniem. Większość praktykantów z innych uczelni została zakwaterowana w akademikach NYU, niestety ja na skutek opóźnionego przyjazdu nie dostałem już tam miejsca. Musiałem więc wynająć pokój u całkowicie nieznanej mi rodziny (przez internet, więc nie miałem możliwości niczego obejrzeć). Mieszkanie znajdowało się na trzecim piętrze budynku przy 96. Ulicy, między alejami Columbus i Amsterdam. Czynnosc wynosił tysiąc dolarów miesięcznie, nie obejmował wyżywienia. Przez całe lato miałem zarobić w Goldman Sachs 5 tysięcy dolarów na rękę. To było naprawdę dużo jak na praktykanta, szybko się jednak przekonałem, że w Nowym Jorku pieniądze znikają w zastraszającym tempie. Jak na 2000 rok czynsz był dość wysoki, ale z uwagi na brak czasu po prostu nie udało mi się znaleźć niczego tańszego. Nie byłem

do końca przekonany, czy to taki dobry pomysł, aby mieszkać z obcą rodziną, ale co tam, *przecież nie może być aż tak źle, prawda?*

Mój samolot z San Francisco spóźnił się i to bardzo. Miałem wylądować na JFK o dwudziestej drugiej, a ostatecznie znalazłem się tam o wpół do drugiej w nocy. Co gorsza, o siódmej rano następnego dnia miałem stawić się w pracy. Na dobitkę panował straszny upał. Nie ulegało wątpliwości, że w Nowym Jorku zaczęło się lato. Był środek nocy, mimo to było wilgotno, a temperatura sięgała 32 stopni Celsjusza. Wziąłem taksówkę na Manhattan, udałem się do mieszkania i nacisnąłem dzwonek. Nikt nie otworzył. Zadzwoiłem na podany numer telefonu, ale nikt nie odbierał. Jeszcze raz nacisnąłem dzwonek — cisza. Nie wiedziałem, co robić, więc przez kolejne pół godziny po prostu siedziałem i czekałem. Wreszcie postanowiłem zadzwonić jeszcze raz. Dochodziła trzecia nad ranem. Tym razem usłyszałem w domofonie męski głos.

Gdy gospodarz zszedł na dół, aby mnie wpuścić, zobaczyłem mężczyznę w szlafroku. Był lekko wczorajszy i okazał spore niezadowolone z powodu mojego późnego przybycia. Weszliśmy na górę do mieszkania. Mężczyzna otworzył drzwi, a potem poprowadził mnie korytarzem. Było tam bardzo cicho i gorąco. Otworzył drzwi i oznajmił: „To twój pokój”.

Zobaczyłem małe pomieszczenie, które niemal w całości wypełniała zielona kanapa. Gdy zapytałem, gdzie jest łóżko, odpowiedział, że kanapa się rozkłada. Zacząłem ciągnąć za materac, ale okazało się, że nie mogę w pełni rozłożyć kanapy, ponieważ zapiera się ona o tylną ścianę. Musieliśmy ją wspólnymi siłami przesunąć i ustawić pod innym kątem, aby w ogóle dało się ją przygotować do spania. Gdy mężczyzna w końcu poszedł do siebie, postanowiłem włączyć klimatyzator. Wyglądał na zabytek i tak też działał. Urządzenie generowało taki hałas, że je wyłączyłem i otwarłem okno.

Moi gospodarze oczekiwali, że będę przestrzegał bardzo dziwnych reguł. Musiałem prowadzić dziennik wszystkich rozmów telefonicznych. Powiedzieli mi też, że gdybym korzystał z lodówki, mam zapisywać każdą wypitą szklanekę soku pomarańczowego. Stwierdziłem wtedy, że mogą spać spokojnie, ponieważ nie będę

pił ich soku. Prawdopodobnie w ogóle będą mnie rzadko widywać, ponieważ będę bardzo ciężko pracował.

Parkiet transakcyjny Goldman Sachs Equities, zlokalizowany na piętnastym piętrze budynku One New York Plaza, to wielka otwarta przestrzeń wielkości boiska piłkarskiego, z której roztacza się panoramiczny widok na Dolny Manhattan. Okna sięgają od podłogi po sufit, mogliśmy więc bez przeszkód podziwiać dzielnicę portową, Statuę Wolności, bliźniacze wieże World Trade Center i rzekę Hudson. Spektakularne i dalekie widoki przegrywały jednak rywalizację z poczuciem zabiegania, jakie panowało na parkiecie. W pomieszczeniu znajdowało się mniej więcej pięciuset czy sześciuset maklerów, którzy siedzieli lub stali, krzyczeli, wymachiwali rękami, ze skupioną miną rozmawiali przez telefon, szczyrzyli zęby w uśmiechu, marszczyli się, podskakiwali i wydawali dziwne polecenia dłońmi. Tutaj handlowało się wszystkim, od świeżutkich akcji giełdowego debiutanta internetowego, aż po papiery najstarszych spółek, takich jak General Motors czy CitiCorp. Co więcej, nie obsługiwało się tu klientów indywidualnych, lecz najgrubsze z grubych ryb — zarządzających portfelami, zarządzających funduszami emerytalnymi i hedgingowymi, a nawet rządy państw. Jeżeli maklerzy nie znajdowali się akurat w ruchu, ze skupioną miną wpatrywali się w monitory — w 2000 roku każdy makler miał na biurku trzy lub cztery monitory plus osobny terminal Bloomberg'a z danymi z rynku (dziś Bloomberg Market Data to zwykła aplikacja, wyświetlająca się w jednym z okien komputera, w związku z czym nie stosuje się już osobnych terminali sprzętowych).

Gdy pierwszy raz się tam pojawiłem, miałem za sobą zaledwie trzy godziny snu. Wyszedłem z metra i skierowałem się w stronę One New York Plaza, zlokalizowanego na rogu Water i Broad Street, na południowym skraju Manhattanu, niecały kilometr od World Trade Center. Czuję się tak, jak gdybym miał powieki z papieru ściernego. Ściskając w ręku dużą kawę, spojrzałem w górę na majestatyczny budynek mieszczący siedzibę główną Goldman Sachs Equities. *Jasna cholera* — pomyślałem sobie. — *Dostałem się na Wall Street, na sam szczyt.*

Wraz z innymi praktykantami spóźnionymi o tydzień znalazłem się w pomieszczeniu, w którym pracownicy HR zorganizowali dla nas spotkanie wprowadzające. Pamiętam, że wszedłem tam i zobaczyłem kilka znanych twarzy ze Stanforda. W pokoju panowało niemal namacalne napięcie — dla nas wszystkich było to pierwsze spotkanie z Wall Street, więc wszyscy kręciliśmy się podekscytowani i rozmawialiśmy ze sobą. Ludzie z HR rozdali nam stertę formularzy do wypełnienia, dostaliśmy też firmowe adresy e-mail oraz identyfikatory praktykantów. Były to zalaminowane karty z jasnopomarańczową obwódką, zawieszane na jasnopomarańczowej smyczy, na których dużą czarną czcionką zapisano nasze imiona i nazwiska oraz nazwę macierzystej uczelni. Powiedziano nam jasno i wyraźnie, że na terenie firmy absolutnie zawsze musimy je nosić na szyi. Brak identyfikatora oznaczał spore kłopoty. Firmie zależało na tym, aby nikt nie miał wątpliwości, że jesteśmy praktykantami.

Goldman Sachs prowadził program letnich praktyk studenckich we wszystkich swoich oddziałach: w papierach wartościowych, stałych dochodach, walutach i surowcach, zarządzaniu inwestycjami, badaniach itd. Kiedy pozytywnie przeszedłem przez proces rekrutacji, zaproponowano mi miejsce w dwóch programach: jedno w oddziale zajmującym się papierami wartościowymi w Nowym Jorku, a drugie w Chicago, w oddziale zarządzania inwestycjami. Już rok wcześniej dowiedziałem się co nieco o zarządzaniu majątkiem prywatnych klientów — to spokojniejsza działalność i spokojniejsze środowisko. Utrzymuje się tam relacje z konkretnymi ludźmi. Mnie na Wall Street najbardziej fascynowały wielkie instytucje. Zdecydowałem się zatem na Goldman Sachs Equities. Chciałem się znaleźć na prawdziwym parkiecie transakcyjnym — chciałem doświadczyć całego tego chaosu i móc wykrzykiwać polecenia gdzieś w przestrzeń. Moje marzenie miało się spełnić.

Dla praktykanta już sam rzut okiem na parkiet transakcyjny stanowi doświadczenie jednocześnie ekscytujące, onieśmielające i zadziwiające. Nie wszyscy odnajdują się w tym środowisku, mnie jednak od razu przypadło ono do gustu. Rozejrzałem się wokół i zrozumiałem, że urzeka mnie panująca tam wysoka energia. Bardzo

podobał mi się cały ten chaos, te krzyki, to napięcie. Fascynowały mnie te miliardy dolarów, które przechodziły z rąk do rąk między najwybitniejszymi inwestorami na świecie. Gorąco pragnąłem to wszystko zrozumieć i stać się tego częścią. Absolutnie mnie to nie onieśmiało. Być może powinno, jednak ja czułem się tam jak w domu.

Nazajutrz po pierwszej sesji Open Meeting rozpoczęło się coś na kształt szybkich randek. Na parkiecie znajdowało się około trzydziestu grup, nazywanych biurkami, a każda z nich składała się z około piętnastu osób: partnera, dwóch dyrektorów zarządzających, sześciu wiceprezesów, trzech młodszych pracowników i trzech analityków. Siedemdziesięciu pięciu praktykantów podzielono na cztero- lub pięcioosobowe zespoły. Przez całe lato nasze małe zespoły krążyły między jak największą liczbą biurerek, przy czym każdy z nas wszędzie nosił ze sobą swój własny, mały, czarny, składany stołek. Mówiono o nas, że chodzimy za ludźmi jak cienie. Mieliśmy poświęcić dwa lub trzy dni na obserwowanie pracy każdego z biurerek. Mieliśmy się uczyć, na czym polega dana praca i w miarę możliwości pomagać, a przy- najmniej próbować robić coś więcej, niż tylko nie przeszkadzać.

Stołek. W praktyce wyglądało to tak, że musieliśmy go wszędzie ze sobą nosić, ponieważ maklerzy nie mieli przy swoich biurkach dodatkowych krzeseł. Rozkładany stołek wraz z jasnopomarańczowym identyfikatorem i taką samą smyczą pełniły również funkcję symbolu statusu — dzięki nim wszyscy od razu wiedzieli, że jesteśmy plebem, amatorami, dzieciakami. Atrybuty te niejako z definicji obniżały naszą pozycję w firmie. Rozłożony stołek osiągał wysokość 46 centymetrów. Oznaczało to, że gdy siadaliśmy obok maklera lub sprzedawcy, oni automatycznie znajdowali się ponad nami, a my automatycznie plasowaliśmy się znacznie poniżej nich. Oni wydawali się realizować jakieś ważne i tajemnicze zadania, a my w najlepszym razie wyglądaliśmy na pucybutów.

Na dodatek stołków wечно brakowało. Tak naprawdę nie do końca wiadomo, czy przypadkiem nie był to celowy zabieg ze strony kierownictwa — czy nie chodziło o jakąś darwinowską wersję zabawy w muzyczne krzesła, która miała oddzielić jednostki słabe od

silnych. Każdego ranka między praktykantami odbywała się walka o rozkładane stołki i za każdym razem kończyło się tak, że kilka osób zostawało z pustymi rękami. Było to dość żenujące, zwłaszcza gdy któryś z maklerów wystosował do takiego delikwenta magiczne zaproszenie: „Chodź, usiądź koło mnie”. Wtedy nie pozostawało nic innego, jak przeprosić na chwilę, a potem zacząć biegać po biurze, aby wyblagać, pożyczyć albo ukraść jakiś stołek (po całym piętrze rozsianych było kilka kryjówek, w których czasem udawało się znaleźć jeden lub dwa wolne stołki — dotyczyło to zwłaszcza pewnej konkretnej szafy gospodarczej).

Program praktyk okazał się niezwykle wymagający. Do pracy przychodziło się za piętnaście szósta, o szóstej lub o wpół do siódmej w zależności od tego, czego zażyczyło sobie dane biurko. Przez cały dzień podejmowaliśmy wszelkie możliwe starania, aby się na coś przydać. Rozdział wykonywanej pracy zależał w zasadzie od tego, na ile kto potrafił się wykazać kreatywnością. Od kreatywności zależało natomiast to, na ile kto okaże się przydatny. Nie zdaliśmy jeszcze obowiązkowych egzaminów uprawniających do obracania papierami wartościowymi na Wall Street, więc nie mogliśmy sami zawierać żadnych transakcji. Nie mogliśmy rozmawiać z klientami, nie wolno nam było odbierać telefonów. A mimo to znaleźliśmy się w samym sercu tego rynku, wśród niezwykle zabieganych ludzi i pośrodku olbrzymiego parkietu transakcyjnego. Uczestnicy letnich praktyk musieli się naprawdę starać, ponieważ granica między tym, czy stanowili tylko i wyłącznie zbędny ciężar (po prostu kręcili się gdzieś w pobliżu i denerwowali innych), czy też udawało im się udowodnić, że potrafią się na coś przydać, była naprawdę bardzo płynna.

Początkowo trudno było nawet stwierdzić, dokąd należy się udać. Biurka nie były w żaden sposób oznaczone, na próżno szukałoby się tabliczek typu: „sprzedaż, rynki wschodzące”, „handel, Ameryka Łacińska”, „handel, USA”. Pozostawało więc pytać, gdzie się co znajduje, a potem kreślić na własne potrzeby niewielkie mapy, na podstawie których można by się zorientować w tej dżungli.

Trzeba było również wykazywać się przedsiębiorczością i kreatywnością. Na czym może polegać przydatność praktykanta? Przed

wszystkim może on co rano przynieść kawę pracownikom biurka, do którego jest akurat przypisany. Często do jego zadań należy również organizowanie śniadania i lunchu. Polegało to na tym, że brało się notes i długopis, a następnie obchodziło wszystkich piętnastu pracowników biurka i przyjmowało od nich zamówienia. Może niektórym wyda się to dziwne, ale na Wall Street przywiązanie do szczegółów to jeden z najważniejszych wyznaczników późniejszego sukcesu zawodowego. Jeśli dzieciak nagminnie coś myli w zamówieniach lunchowych, to prawdopodobnie później nawali z czymś poważniejszym.

Pamiętam jednego dyrektora zarządzającego, który był bardzo przeczulony na punkcie swoich zamówień lunchowych (było to już kilka lat po tym, jak rozpocząłem pracę w Goldman Sachs). Facet nie jadał cebuli i kilku innych rzeczy. Pewnego razu poprosił praktykanta o kanapkę z serem cheddar, a ten przyniósł mu *sałatkę* z serem cheddar. Wręczył mu lunch i oznajmił z dumą: „Proszę, pana sałatka z serem cheddar”. Doskonale pamiętam tę sytuację, ponieważ siedziałem wtedy tuż obok rzeczonoego dyrektora. Facet otworzył pojemnik z jedzeniem, spojrzął na sałatkę, spojrzął na praktykanta, zamknął pojemnik, po czym wyrzucił całość do kosza. Może nie zachował się szczególnie uprzejmie, ale dzięki temu dzieciak miał się czegoś nauczyć. Potem dyrektor i praktykant wspólnie sobie żartowali z całej sprawy i nikt nie robił z tego wielkiego problemu. Odpowiednie wnioski zostały wyciągnięte.

Praktykanci mogli okazywać swoją przydatność na wiele różnych, drobnych sposobów. Mogliśmy właściwie realizować zamówienia na posiłki i wykonywać kserokopie, przede wszystkim jednak szukaliśmy sposobów na to, aby wykazać się kreatywnością w wynajdowaniu sobie zajęć. Jeśli praktykant usłyszał, jak któryś z maklerów lub sprzedawców mówi: „Mój klient jest zainteresowany akcjami spółek biotechnologicznych”, należało wykazać się przedsiębiorczością i zaproponować: „Może zbiorę trochę informacji o spółkach biotechnologicznych? Przydadzą się?”. Niektórzy pracownicy Goldman Sachs reagowali na takie oferty bardzo entuzjastycznie, praktykant zyskiwał zaś świetną okazję, aby się wykazać w pracy.

Jeżeli natomiast cały dzień upływał komuś na pogawędkach z ludźmi przy biurku, musiał liczyć się z tym, że zostanie uznany za zbędny balast, który tylko przeszkadza. Chociaż znajdowali się i tacy, którzy osiągnęli w ten sposób wielkie sukcesy. Część praktykantów, jak choćby mój przyjaciel Mark Mulroney, dostała pracę po części dzięki swojej umiejętności zjednywania sobie ludzi.

Stołki składały się nie bez powodu — co chwilę trzeba je było brać pod pachę i gdzieś się przenosić. Nie można było liczyć na to, że cały dzień przesiedzi się u stóp któregoś maklera. Przez całe lato codziennie organizowano prezentacje i dyskusje panelowe, w których praktykanci musieli obowiązkowo uczestniczyć. Jeden prelegent mówił na przykład o derywatach, inny opowiadał o różnych stanowiskach w oddziale papierów wartościowych, wyjaśniając, na czym polega różnica między sprzedawcą a maklerem oraz jak można nabyć umiejętności niezbędne w pełnieniu tych funkcji.

Prezentacje te miały pogłębiać naszą wiedzę i jednocześnie pomóc nam zawęzić zakres zainteresowań związanych z naszą ewentualną dalszą pracą. Nie każdy przecież nadawał się na maklera, podobnie jak nie każdy miał zadatki na dobrego sprzedawcę. Nie wszyscy lubili obligacje, niektórzy preferowali na przykład akcje. Najlepsi matematycy zostawali najczęściej „kwantami” (nazywanymi również „stratami”, co stanowiło skrót od słowa „strateg”). Najbardziej przebojowi realizowali się zwykle w roli agresywnych maklerów albo towarzyskich sprzedawców. Reszta z nas plasowała się gdzieś pośrodku i musiała się na coś zdecydować. Wyboru nie było tylko w jednej kwestii — wszyscy musieli lubić ciężką pracę.

Każdego dnia odbywały się błyskawiczne randki przy jednym z biurek i zawsze pojawiała się jedna obowiązkowa prezentacja. W tym momencie należało podjąć niełatwe negocjacje z dyrektorem zarządzającym albo którymś z wiceprezesów. Nie było innego wyjścia, jak stwierdzić: „Przykro mi, ale muszę iść na to spotkanie”, a przecież właśnie zajmowałeś się czymś, czego dana osoba potrzebowała na wczoraj (mogło chodzić choćby o jakieś dane z arkusza kalkulacyjnego). Trudno, prezentacje i dyskusje były *obowiązkowe*. Sprawdzano tam listę obecności, zadawano też pytania i oceniano

odpowiedzi. Był to kolejny przykład dylematu, z którego trzeba było znaleźć jakieś wyjście. Nie obowiązywały tu żadne sztywne zasady, należało jedynie pamiętać, że każdy ruch podlega ocenie.

Przez cały dzień mieliśmy zatem pełne ręce roboty, ale na tym się nie kończyło — często otrzymywaliśmy spore projekty do przygotowania po godzinach. Mieliśmy na przykład opracować dwudziestostronicowy raport na temat wad i zalet ustawy Glass-Steagall Act. W porze dziennej nie mieliśmy czasu na takie zadania, nie mogliśmy po prostu wymknąć się na cztery czy pięć godzin, żeby się tym zająć. Siłą rzeczy musieliśmy to robić wtedy, gdy wszyscy poszli już do domu, czyli po godzinie dziewiętnastej, albo w weekendy. W dni robocze praca do północy nie była niczym szczególnym, nikogo też nie dziwiło, że przychodzimy do pracy w soboty lub w niedziele, albo w oba te dni. (Tamtego lata ciężko pracowaliśmy, ale potrafiliśmy się też dobrze bawić. W niezwykle cennym wolnym czasie udawaliśmy się w teren, aby poznawać miasto, czasami wszyscy razem, a czasami w podgrupach. W weekendy duża część z nas wspólnie chodziła po klubach. Czwartego lipca duża grupa praktykantów udała się pieszo nad cieśninę East River, aby stamtąd podziwiać pokaz sztucznych ogni. Nie brakowało też miłości. Dwie pary, które poznały się tamtego lata, kilka lat później wzięły ślub).

Co tydzień musieliśmy wskazać pięć osób, z którymi pracowaliśmy, a które miały dokonać oceny naszych wyników. Te tygodniowe ewaluacje podlegały analizie i trafiały do katalogu, a w połowie praktyk odbywało się spotkanie z osobą prowadzącą program praktyk, podczas którego następowała formalna ocena naszej pracy (latem 2006 roku to ja odpowiadałem za program letnich praktyk i to ja prowadziłem te spotkania). Menedżer opiekujący się praktykantami stwierdzał: „Zdaniem innych to i to robisz dobrze, to i to mógłbyś robić lepiej, w tej i tej kwestii powinieneś zmienić swoje podejście, a to i to zostało uznane za twoje słabe strony”. Moja ocena połówkowa okazała się bardzo ogólna (dopiero później dowiedziałem się, że to bardzo dobrze). Usłyszałem coś w stylu: „Jesteś bardzo bystry, ale musisz bardziej agresywnie zawałczyć o posadę u nas”. Oznaczało to, że muszę działać bardziej zdecydowanie,

przedstawiać się nowym ludziom oraz podążać za większą liczbą sprzedawców i maklerów.

Dokładnie przeciwna uwaga mogłaby paść w rozmowie z praktykantem, który zachowywał się zbyt agresywnie i zniechęcił do siebie wszystkich pracowników biurka, skłaniając ich do reakcji typu: „Za kogo on się uważa?”. Po firmie krąży anegdota o pewnym praktykancie z Harvard Business School, który pewnego dnia podszedł do partnera i jednocześnie szefa handlu obligacjami skarbowymi. Funkcję tę pełniła Amerykanka chińskiego pochodzenia, kobieta niskiego wzrostu, znana w całej firmie jako najbardziej niemiły i nieprzystępny makler. Najwyraźniej praktykant nie znał jej reputacji — zresztą na pierwszy rzut oka trudno się jej było domyślić, a mimo to wszyscy się jej bali. Praktykant z pewnością wykazał się też brakiem wyczucia chwili. Pewnego piątku, o wpół do dziewiątej rano, podszedł do kobiety i zapytał: „Czy mógłbym dzisiaj panią obserwować?”. Najwyraźniej nie wiedział, że w tym konkretnym dniu i o tej konkretnej godzinie publikowano dane o wysokości wynagrodzeń w sektorze pozarolniczym (dane gospodarcze) oraz że dla tej konkretnej osoby był to najważniejszy dzień w miesiącu. Pani partner po prostu się na niego wydarła: „Za kogo ty się, kurwa, uważasz? Nie wiesz, że dzisiaj publikują dane o stanie gospodarki? Spadaj stąd!”. Ostatecznie skończyło się na reprimendzie dla praktykanta. Na Wall Street obowiązuje myślenie typu: *Cóż, facet ewidentnie się nie popisał. Powinien wiedzieć o publikacji danych z rynku.* Niewykluczone jednak, że praktykant wyciągnął odpowiednie wnioski z całej tej sytuacji, może też wcale nie zachował się aż tak źle. Tak czy owak, pracy w Goldman Sachs nie dostał.

Podczas praktyk (i później) zrozumiałem, że w Goldman Sachs liczy się nie tyle wiedza, ile umiejętność dokonywania właściwej oceny sytuacji. Zdarza się, że największy geniusze z doskonałymi wynikami testów po szkole średniej albo najlepsi absolwenci Harvardu idą do Goldman Sachs i zupełnie sobie tam nie radzą. To się naprawdę bardzo często zdarza. Wszystko przez to, że umiejętności oceny sytuacji nie da się nauczyć w szkole.

Tamtego lata kilka osób wyleciało z praktyk jeszcze przed ich zakończeniem. Po pięciu czy sześciu tygodniach za niesubordynację odprawiono jednego koleśka z Princeton. Kilkakrotnie przyłapano go na tym, jak szeptał pod nosem sarkastyczne uwagi pod adresem menedżerów. Był też jeden gość z Harvardu, który wsławił się niesamowitym brakiem umiejętności oceny sytuacji (co ciekawe, potem został zawodowym pokerzystą internetowym).

Miało to miejsce pod koniec lata podczas imprezy integracyjnej w parku stanowym Bear Mountain, jakieś 80 kilometrów na północ od miasta. Był piątek, koniec lipca i wszyscy byliśmy w świetnych nastrojach. Na początku praktyk każdy z nas otrzymał torbę sportową Goldman Sachs, wypakowaną różnymi gadżetami z logo firmy, takimi jak portfel, t-shirt, krem z filtrem, okulary przeciwsłoneczne i klapki. Tamtego dnia mieliśmy wreszcie wykorzystać zawartość tej torby.

W trakcie imprezy podzielono nas na dwanaście zespołów po sześć osób. Rywalizowaliśmy ze sobą w najróżniejszych konkurencjach i dyscyplinach, takich jak wspólne wiosłowanie, wyścigi na trzech nogach, łamigłówki itp. Ostatnie zadanie polegało na ułożeniu piosenki, której słowa miały oddawać to, czego nauczyliśmy się podczas praktyk. Wydaje Ci się, że to suchar? Masz rację! W każdym razie Pan z Harvardu jakimś cudem przekonał swoją grupę do przygotowania utworu rapowego wzorowanego na Eminemie.

To nie był dobry pomysł.

W tekście utworu znalazły się dwa obraźliwe fragmenty. Jeden z nich dotyczył Vala Carlottiego, budzącego postrach wiceprezesa, który prowadził sporą część sesji Open Meeting i od którego w dużej mierze zależały nasze dalsze losy. Rapowane słowa brzmiały mniej więcej następująco: „Val Carlotti, Carlotti Val, biorę spluwę, cel i pal”. Szczęki poopadały ludziom z wrażenia.

Na tym jednak nie koniec. Potem koleś z Harvardu i jego ekipa zaczęli rapować o tym, że chętnie przelecieliby wszystkie laski z HR-u, a dwie najbardziej atrakcyjne koleżanki wymienili nawet z imienia i nazwiska.

Wszyscy dosłownie zaniemówili. Przede wszystkim zastanawialiśmy, po co ten koleś to w ogóle zrobił? Nie rozumieliśmy również, jakim cudem udało mu się namówić do tego pozostałych członków grupy.

W tym momencie szanse członków tego zespołu na późniejsze zatrudnienie dramatycznie zmaleły.

Szereg spektakularnych błędnych decyzji przytrafił się również Joshowi, synowi pewnego miliardera z Wall Street. Praktykanci mieli dla siebie pomieszczenia na czterdziestym pierwszym piętrze, które czule nazywali Norą. Aby tam trafić, należało zjechać na parter i wsiąść do windy poruszającej się innym szybem. To był nasz własny mały azyl. W Norze stało jakieś dziesięć rzędów komputerów, z których mogliśmy korzystać, aby popracować, sprawdzić pocztę albo posurfować po sieci. Na parkiecie transakcyjnym zwykle nie było wolnych stanowisk. Pewnego razu Josh przygotował sobie z trzech krzeseł coś na kształt łóżka, położył się i zasnął... w środku dnia. W sumie miał koszmarne pecha, bo akurat tego dnia do Nory postanowił zajrzeć jeden z wiceprezesów.

Ale nie był to najgorszy wybryk Josha. Popenił też inną sporą gafę, na podstawie której ukuto zasadę do dziś przekazywaną wszystkim praktykantom w Goldman Sachs: nie odzywaj się w windzie! Czy chodzi o dowcip, czy o luźną uwagę na temat pogody, trzymaj język za zębami. Po prostu nigdy nie wiesz, kto Ci akurat towarzyszy w tej przejażdżce. Josh dość boleśnie się o tym przekonał. Jechał wypełnioną windą akurat tego dnia, w którym do praktykantów przemawiać miał szef oddziału w Chicago. Ktoś o tym wspomniał, a wówczas Josh natychmiast wtrącił swoje trzy grosze: „Szef oddziału w Chicago? Kogo, kurwa, obchodzi szef oddziału z jakiegoś Chicago?”. Dokładnie tak: rzeczony szef z Chicago stał w przedniej części wypchanej windy.

Josh to był świetny gość i wszyscy bardzo go lubiliśmy. Ani razu nie próbował wykorzystać faktu, że jest synem wpływowego finansisty. Ostatecznie nie dostał pracy w Goldman Sachs, ale dziś odnosi spore sukcesy jako prawnik.

Na początku lata powiedziano nam, że tylko połowa z nas przetrwa cały program praktyk i otrzyma ofertę pracy. Potem okazało się, że szczęście to uśmiechnęło się do mniej więcej 40 procent. Większość biurk zatrudniała tylko jedną osobę, niektóre po dwie. Dla nas oznaczało to tyle, że pod koniec lata z siedemdziesięciu pięciu osób tylko trzydzieści będzie mogło zostać w Goldman Sachs.

Wszyscy doskonale o tym wiedzieli. Kierownictwo nie podawało nam żadnych precyzyjnych statystyk, nikt jednak nie ukrywał, że ponad połowa z nas będzie musiała obejść się smakiem. Dyrekcji zależało z jednej strony na tym, aby zmotywować nas do pracy, z drugiej zaś strony starano się zapobiegać nieuczciwej rywalizacji. Nie chodziło o to, abyśmy zaczęli sobie złośliwie wbijać noże w plecy. Kierownictwo konsekwentnie stawiało na pracę zespołową.

Warto tu oczywiście podkreślić, że nie byliśmy naiwni. Zdawaliśmy sobie sprawę, że nie wszystkim nam zaproponują pracę. Trzeba było więc balansować między pracą zespołową i pokazywaniem swojej przyjaznej osobowości a dbaniem o własny interes i zapewnieniem sobie pracy. W ostatecznym rozrachunku to jednak była *rywalizacja*. Ciekawym zbiegiem okoliczności wiosną tego samego roku swoją telewizyjną premierę miał program *Survivor*. Nierzadko odnosiliśmy wrażenie, że jesteśmy jego bohaterami.

Wszyscy o tym wiedzieli, ale nikt nie odważył się głośno o tym mówić: każdy z nas rywalizował z całą resztą stawki. Na koniec lata wszyscy mniej więcej wiedzieliśmy, co interesowało innych praktykantów i o które biurka ubiegały się poszczególne osoby. Wystarczyło tylko wszystko policzyć. Załóżmy, że zainteresowanie jednym konkretnym biurkiem wykazywało dwadzieścia osób, podczas gdy przewidywano tam miejsce tylko dla jednego nowego pracownika. Jakie zatem miało się szanse na to stanowisko? Może należało się nastawić na któreś z mniej obleganych biurk, gdzie szanse na sukces wyglądały nieco lepiej? Pamiętam porażkę jednej dziewczyny ze Stanforda. Chciała pracować w grupie, gdzie były dwa wolne miejsca — i którymi interesowało się dziewięć osób. Ze statystycznego punktu widzenia miała nie najlepsze szanse, ale wierzyła, że jedno z dwóch miejsc przypadnie właśnie jej. Ostatecznie o wszystkim

zadecydowała osobowość — okazało się, że zespołowi z tego biurka bardziej spodobały się dwie inne osoby. Oczywiście szczęście też odgrywało w tym pewną rolę. Nie można wykluczyć, że praktykantka spotkała się z dyrektorem zarządzającym tym biurkiem, zanim jeszcze zdążył on wypić poranną kawę.

W celu maksymalizacji szans na zdobycie pracy należało znaleźć sobie rabina, czyli kogoś, komu się spodobałeś, kto miał o Tobie wysokie mniemanie, kto chciał z Tobą pracować i zostać Twoim mentorem. Oczywiście nikt nie powiedział nam tego wprost, jednak to właśnie przede wszystkim do tego sprowadzała się cała nasza praktyka. Początkowo nie potrafiliśmy się w tym odnaleźć. Nie wiedzieliśmy, czy bierzemy udział w maratonie (dziesięć tygodni to przecież mnóstwo czasu), czy raczej w sprincie. Jaki był cel długoterminowy? Zapewnić sobie pracę. Jak można było ten cel osiągnąć? W krótkim okresie należało wyrzucić na innych jak najlepsze wrażenie. Nie dało się przewidzieć, kto ostatecznie podniesie rękę i powie: „Powinniśmy zatrudnić Grega Smitha”. Potrzebowaliśmy kogoś, kto będzie po naszej stronie.

Wielu praktykantów wychodziło z mylnego założenia, że jeśli przez całe lato będą ciężko pracować, to zostaną zatrudnieni. Tymczasem pracę dostawało się dlatego, że udało się znaleźć kogoś, kto chciał z Tobą pracować. To równie proste, jak okrutne. Można było mieć wyjątkową osobowość, można było brylować podczas sesji Open Meeting, można było dokonywać naprawdę wielkich rzeczy, jeśli jednak w dziesiątym tygodniu nie znalazł się żaden dyrektor zarządzający, który przekonałby partnera do zatrudnienia właśnie Ciebie, mogłeś pakować manatki. Część praktykantów uświadomiła to sobie dopiero pod koniec lata, kiedy było już za późno.

Należy podkreślić, że z jednej strony firma przez cały czas wyciskała z nas siódme poty, a z drugiej strony starała się nas sobą zainteresować. Przypomnę, że był to 2000 rok, czyli okres, w którym Wall Street musiała konkurować o najzdolniejszych młodych ludzi z Doliną Krzemową. Goldman Sachs musiał więc zaoferować nam odrobinę rozrywki. Dwa lub trzy wieczory tygodniowo poświęcaliśmy na przygotowania do sesji Open Meeting albo zapoznanie

się z pracą nowego biurka, do którego mieliśmy trafić w następnej kolejności, jednak w pozostałe wieczory zapraszano nas na firmowe imprezy towarzyskie. Obecność na nich była mile widziana. Część tego rodzaju wydarzeń miała czysto networkingowy charakter — ludzie gromadzili się w wielkiej sali i prowadzili nieformalne pogawędki przy piwie z wszystkimi pracownikami różnych biur. Chodziło o to, aby przedstawić się ludziom zajmującym się tym, co Cię interesowało.

Odbywały się też imprezy typowo rozrywkowe, organizowane specjalnie po to, aby zaimponować praktykantom. Kilka razy byliśmy na meczu Yankeesów. Zabierano nas również na Broadway, gdzie mieliśmy okazję obejrzeć między innymi *River Dance* albo *Lord of the Dance* — nie mogę sobie przypomnieć, o który z tych spektakli chodziło. Poza tym tamtego lata zupełnie nieźle jadaliliśmy. Zawsze, gdy w ciągu dnia odbywało się jedno z naszych spotkań, choćby nawet o piętnastej, przed salą zawsze znajdowało się mnóstwo różnego rodzaju jedzenia, nie tylko ciastka i herbata. Mieliśmy do dyspozycji wielkie półmiski kanapek, różne napoje i desery. Przytyłem w tamtym czasie jakieś siedem kilo. W rozmowach między sobą mówiliśmy nawet, że to lekka przesada. Dopiero co jedliśmy lunch, a tu znowu tyle kanapek. Wydawało nam się, że to olbrzymie marnotrawstwo pieniędzy.

To samo dotyczyło owoców. W tamtych czasach w Goldman Sachs wszędzie zalegały wielkie talerze pełne świeżych owoców. Było tego tyle, że najzwyczajniej w świecie nie dało się tego zjeść. Pamiętam widok gnijących owoców, nad którymi unoszą się chmary malutkich muszek. Krążyła plotka, że firma na same owoce wydaje tysiące dolarów miesięcznie. Kiedy pękła technologiczna bańka spekulacyjna, owoce poszły pod nóż jako pierwsze.

Latem 2000 roku bańka spekulacyjna była jednak ciągle jeszcze napompowana. W branży technologicznej nadal panował boom. Wszyscy mieli bzika na punkcie dotcomów. Wystarczyło, że jakaś spółka wzbogaciła swoją nazwę o końcówkę *.com* albo o przedrostek *e-*, a jej wartość natychmiast zaczynała rosnąć do absurdalnych, żeby nie powiedzieć: stratosferycznych, poziomów. Tamtego lata

na parkiecie transakcyjnym w Goldman Sachs pojawiało się całkiem sporo „figurek sukcesu” (najczęściej są to plakietki lub małe trofea z pleksiglasu, upamiętniające zawarte transakcje w branży technologicznej), widywało się również sporo czapek z daszkiem, nad którym widniało logo jakiejś spółki technologicznej. Ludzie często przybijali sobie piątki.

Wśród całej tej irracjonalnej obfitości i krzykliwości udało mi się znaleźć ostoję spokoju, czyli mojego osobistego rabina.

Na początku lata zarówno na spotkaniach, jak i w naszym wewnętrznym gronie dużo mówiło się o tym, jakie kto funkcje chciałby pełnić w firmie. Sam sporo się nad tym zastanawiałem. Wiedziałem już, że sprzedaż i handel aktywami, czyli ostatni bastion prawdziwego, czystego kapitalizmu, interesują mnie bardziej niż zarządzanie aktywami (to już spokojniejszy biznes, polegający na inwestowaniu pieniędzy w imieniu dużych instytucji i zamożnych klientów indywidualnych) albo bankowość inwestycyjna (pomoc firmom w gromadzeniu kapitału albo w restrukturyzacji). W obszarze sprzedaży i handlu występowały trzy stanowiska: sprzedawcy, maklera i kwanta (zwanego też stratem). Podobnie jak większość innych praktykantów, z miejsca odrzuciłem tę ostatnią możliwość. Z matematyką radziłem sobie dobrze, ale absolutnie nie byłem geniuszem. Nie miałem doktoratu w tej dziedzinie. Do wyboru został mi zatem sprzedawca albo makler. Decyzję trzeba było podjąć już w pierwszych dwóch lub trzech tygodniach, wybór naprawdę nie był oczywisty. Kiedy wszedłem na parkiet transakcyjny, nie umiałem nawet odróżnić sprzedawców od maklerów. Dopiero po kilku tygodniach zrozumiałem, którą specjalizację kto wybrał i dlaczego to zrobił.

Sprzedawca miał oczywiście kontakt z klientami. Bez względu na to, czy chodziło o fundusz powierniczy z Bostonu, fundusz hedgingowy z Nowego Jorku, czy o państwowy fundusz majątkowy z Bliskiego Wschodu, zawsze byli to klienci dysponujący aktywami o wartości wielu miliardów dolarów, często dokonujący transakcji z Goldman Sachs i wypłacający firmie prowizje w wysokości od kilku tysięcy do kilkudziesięciu milionów dolarów rocznie. Sprzedawcy na co dzień dzwoniли do osób kontaktowych po stronie

klienta, przekazywali im wskazówki i doradzali, wysłuchiwali ich problemów i starali się wyszukiwać dla nich nowe okazje inwestycyjne. Należało budować z takim klientem relacje oparte na zaufaniu, ponieważ sprzedawcę rozlicza się z tego, jak duże transakcje przeprowadza z firmą dany klient. Typowy sprzedawca to człowiek przyjaźnie nastawiony do innych, towarzyski, a nawet lekko gadatliwy, który potrafi przy tym zachować zimną krew w trudnych sytuacjach i może zajmować się wieloma sprawami jednocześnie. Na sprzedawcę nadawał się ten, komu nie przeszkadzało, że musi przez cały dzień rozmawiać przez telefon.

Maklerzy wykazywali się znacznie większym introwertyzmem. Siedzieli sobie za biurkiem i zarządzali ryzykiem. Rynek idzie w górę czy w dół? Trzeba sprzedawać akcje, czy raczej je kupować? Ich zadanie polegało na tym, aby chronić pieniądze firmy i dbać o to, aby nie stało się nic głupiego i nieodpowiedzialnego, a więc na przykład aby pojedyncza transakcja nie przyniosła straty na poziomie 10 milionów dolarów. Handel aktywami zaliczał się ponadto do zajęć bardziej wymiernych i konkretnych, należało się przy nim wykazywać szybkością, zdecydowaniem i agresją.

Szybko zrozumiałem, że siedząc za biurkiem i nie mając kontaktu z klientami, nie byłbym szczęśliwy. Kusiła mnie wizja budowania relacji z najbystrzejszymi inwestorami na świecie. Tamtego lata dowiedziałem się również, na czym polegał konflikt między sprzedawcami a maklerami. Maklerom zależało na ochronie kapitału firmy, natomiast sprzedawcy za wszelką cenę chcieli chronić swoje relacje z klientami. Niestety, są to dwa sprzeczne cele. Nie zawsze dało się jednoznacznie stwierdzić, czy pomoc okazana klientowi okaże się korzystnym rozwiązaniem dla firmy — właściwie można by powiedzieć, że w większości przypadków rzecz miała się dokładnie na odwrót. Bardzo często ochrona relacji z klientem była równoznaczna ze zniechęcaniem go do zawierania ryzykownych transakcji, czyli poświęcania krótkoterminowych korzyści dla firmy na ołtarzu długoterminowych relacji. Właśnie o tym mówił Sidney Weinberg, wieloletni lider Goldman Sachs, gdy charakteryzował zjawisko „długoterminowej chciwości”.

Jeśli chodzi o wybór między sprzedawcą a maklerem, praktykanci dzielą się zwykle mniej więcej po połowie. Po kilku pierwszych tygodniach mniej więcej połowa grupy zaczyna kręcić się częściej wokół biur maklerów, a reszta kieruje swoje kroki w stronę biur sprzedawców.

Na samym początku lata zaprzyjaźniłem się z jednym praktykantem z Izraela, który powiedział mi o niewielkiej i nieco skrytej grupie funkcjonującej w obrębie zespołu zajmującego się sprzedażą papierów z rynków wschodzących. Chodziło o podgrupę ds. sprzedaży instrumentów z nowych rynków, która funkcjonowała w ramach zespołu odpowiedzialnego za sprzedaż instrumentów z rynków wschodzących. Zespół odpowiedzialny za sprzedaż instrumentów z rynków wschodzących zajmował się de facto sprzedażą akcji spółek z krajów rozwijających się (czyli Ameryki Łacińskiej i Azji Południowo-Wschodniej, a interesująca mnie podgrupa specjalizowała się dodatkowo w papierach z Izraela, Republiki Południowej Afryki, Rosji, Polski i Turcji) amerykańskim inwestorom instytucjonalnym (funduszom hedgingowym, funduszom powierniczym i funduszom emerytalnym). Uznałem, że ta podgrupa to dla mnie zupełnie naturalny wybór — rynki wschodzące mnie ekscytowały, a poza tym wychowałem się w RPA, całkiem niezłe mówiłem też po hebrajsku.

W piątym tygodniu praktyk uśmiechnęło się do mnie szczęście, ponieważ wraz z moim małym zespołem zostałem przypisany do biurka sprzedawców instrumentów z rynków wschodzących.

Bystry praktykant — „bystry”, czyli w tym wypadku „zdeteminowany” — wie, że powinien jak najczęściej wracać do interesującego go obszaru. Dlatego też przy okazji każdej przerwy na kawę wracałem do sprzedawców zajmujących się nowymi rynkami. Starałem się dostać od nich trochę pracy, żeby móc się wykazać. Sporządzałem arkusze kalkulacyjne i przygotowywałem raporty na temat spółek. Poznałem starszą wiceprezes kierującą tym biurkiem, kobietę chłodną i opanowaną. Nawiązałem też znajomość z Rudym Glockerm, młodszym pracownikiem i jej zastępcą.

Rudy był wielkim facetem, mierzył metr dziewięćdziesiąt sześć i grał kiedyś w futbol pod okiem trenera Joego Paterno na Penn

State University. W firmie nazywano go Bestią. Któryś z przełożonych ochrzcił go w ten sposób nie tylko ze względu na jego wzrost, lecz również z uwagi na nienasycony apetyt Rudy'ego — ten bowiem o szóstej rano miał już na koncie więcej telefonów do klientów niż ktokolwiek inny na parkiecie. Był nieco po trzydziestce, więc jak na młodszego pracownika był nieco leciwy, ale też nie podążał tradycyjną ścieżką kariery. Po studiach zrobił sobie trochę przerwy, zajmował się sprzedażą artykułów sportowych w jednym z krajów byłego Związku Radzieckiego, trenował futbolistów i zapisał się do Harvard Business School.

Był przy tym tradycjonalistą. Chęć przez to powiedzieć, że wychował się na wiejskich terenach stanu Pensylwania, w związku z czym wykazywał dość konserwatywne podejście do polityki i pieniędzy. Był poważny i prostolinijny. W każdy czwartkowy wieczór grał w koszykówkę. Lubił rutynę. Liczyli się dla niego przede wszystkim klienci.

Rudy potrafił również nadepnąć innym na odcisk. Czasem walił prosto z mostu i nie interesowało go, z kim akurat rozmawia. Po firmie krążyła pewna historia o Rudym oraz o jednym analityku na stanowisku partnera, który przyjechał do nas z Bostonu, dokąd z kolei później przeniósł się Rudy. Rudy miał zabrać partnera na spotkanie ze wszystkimi swoimi klientami, aby omawiać opinię firmy Goldman Sachs na temat różnych papierów. Partner zjawił się u nas z wielką i ciężką teczką wypchaną ciężkimi książkami. Rzucił ją na stół i stwierdził: „Rudy, nie miałbyś nic przeciwko temu, żeby przez resztę dnia nosić za mnie tę teczkę?”. „Zaden problem” — odparł Rudy, po czym dodał — „Możesz też zostawić buty, to je wypucuję”. W tym momencie przełożony Rudy'ego, który przysłuchiwał się tej wymianie uprzejmości, powiedział: „Rudy, do mojego gabinetu, natychmiast”.

Do podstawowych zadań Rudy'ego należała sprzedaż akcji z IPO, czyli z pierwszych emisji publicznych. Pierwsza emisja publiczna ma miejsce wtedy, gdy firma będąca dotychczas prywatną własnością po raz pierwszy wystawia swoje akcje na publicznym rynku. Oznacza to, że akcje zaczynają być notowane na którejś z giełd, na przykład

na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (NYSE). Dla takich firm jak Goldman Sachs pierwsza emisja publiczna może wiązać się z pewnym konfliktem interesów. Kiedy firma wchodzi na giełdę, bank przygotowujący tę operację sporządza dokument, w którym wymienia przeróżne argumenty mające nakłonić jego klientów do skorzystania z tej niewiarygodnej okazji. Problem polega na tym, że bank ma określone zobowiązania względem obu stron transakcji. Ma również dostęp do nieco mniej pozytywnych informacji na temat debiutującej spółki, a mimo to musi nakłonić swoich klientów do zakupu jej akcji — wszystko to przy zachowaniu maksymalnego obiektywizmu.

Rudy samodzielnie wykonywał analizę spółek, po czym stwierdzał: „Rzeczywiście, ta firma ma trzy niezaprzeczalne atuty, ale ma też trzy wady, o których powinniśmy powiedzieć naszym klientom”. Jego klienci dzwonili często i pytali: „Co sądzisz o tym interesie?”, a wtedy Rudy odpowiadał: „Umówmy się dziś po południu na kawę”. Potem podczas spotkania mówił wprost: „Powiem szczerze: to nie jest dobra okazja. Moim zdaniem nie należy inwestować w tę spółkę”. Rudy mówił, jak jest, dzięki czemu miał znakomitą opinię wśród klientów. Ta sama cecha miała jednak ostatecznie zadecydować o jego rozstaniu z firmą. Nie chodziło zresztą tylko o Rudy’ego — tego rodzaju uczciwi sprzedawcy mieli pewnego dnia stać się w Goldman Sachs gatunkiem zagrożonym wymarciem.

Pod koniec lata okazało się, że o miejsce przy biurku sprzedaży papierów z nowych rynków ubiegało się trzech czy czterech praktykantów. Co więcej, wszyscy byli znakomicie przygotowani do wykonywania tej pracy. W okresie, który spędziłem z zespołem Rudy’ego oraz później, odbywał się pewien dziwaczny taniec. Było to coś na kształt rytuału godowego albo strategicznej rozgrywki, która stanowiła nieodłączny element programu praktyk. Zarówno Ty, jak i zespół, do którego chciałeś dołączyć, musieliście wzajemnie okazywać sobie zainteresowanie — ale z drugiej strony tego zainteresowania nie mogło być za dużo. Nikt Ci nie powie (bo nie może), że na pewno zostaniesz zatrudniony. Ty z kolei nie możesz powiedzieć, że na pewno przyjmiesz ich ofertę, jeśli takową złożą, albowiem

wszystkich praktykantów zachęcano do przygotowania sobie planu awaryjnego. O ile pamiętam, tak bardzo chciałem pracować z papierami z nowych rynków, że chyba nie miałem żadnego planu B.

A taniec trwał w najlepsze. Przez cały czas wynajdywałem nowe sposoby, aby spędzić trochę czasu z Rudym i jego małym zespołem, aby wykonać dla nich jakieś zadanie. Wreszcie w ósmym tygodniu wiceprezes kierujący nowymi rynkami polecił Rudy'emu: „Zabierz Grega na kolację”. Sądzę, że tę prośbę należało interpretować jako sugestię typu: „Sprawdź go jeszcze jeden, ostatni raz” i „Daj mu do zrozumienia, że jesteśmy zainteresowani dalszą współpracą z nim”.

Taniec nabierał tempa. Wiedziałem, co się dzieje, i bardzo mnie to ekscytowało. Właśnie tego chciałem. RPA, Izrael. To konkretne biurko wydawało mi się idealnym początkiem kariery zawodowej. Pracowało tam zaledwie pięć osób, sądziłem więc, że powinienem dać radę. Wiedziałem, że odnajdę się w zespole, ponieważ panowała tam świetna atmosfera. Nie bez znaczenia było i to, że Rudy i ja od razu przypadliśmy sobie do gustu. Im lepiej poznawałem ten biznes, tym lepiej rozumiałem, że wszystko sprowadza się do osobowości. Tak się szczęśliwie złożyło, że pod tym względem znakomicie do siebie pasowaliśmy.

Rudy zabrał mnie więc na kolację, a ja byłem lekko zaskoczony nieformalnym charakterem tego spotkania. W zasadzie to nie wiem, czego się spodziewałem. Najpierw zatrzymaliśmy się w pralni, bo Rudy musiał odebrać pranie. Następnie zostawiliśmy odebrane rzeczy w jego mieszkaniu przy 62. Ulicy i Lexington, a potem Rudy powiedział: „To co? Sushi?”.

Dzisiaj, dwanaście lat później, sushi zalicza się do moich ulubionych dań. Wtedy jednak było inaczej. Jeszcze nigdy wcześniej nie zebrałem się na odwagę, aby zjeść surową rybę. Miałem pewne opory. „Spróbuj — powiedział Rudy. — Posmakuję ci”. Kilka kawałków sashimi później zaczynałem oswajać się z tym nowym dla mnie doświadczeniem.

Trochę się denerwowałem, ale raczej tak pozytywnie. Rudy dopypywał o moje życie i wykształcenie (ewidentnie była to sprawdzająca część rozmowy), ogólnie jednak miałem wrażenie, że prowadzimy

nieformalną rozmowę przy sushi i piwie Sapporo. Rozmawialiśmy o innych członkach zespołu Rudy'ego, gdy nagle poczułem, że oto teraz czas na mój ruch. To kolejny ciekawy element tańca: już na początku lata praktykantów przestrzegano, że nie powinni zakładać, że gdy chcą dla kogoś pracować, to ten ktoś o tym wie. Powiedziano nam wówczas, że gdy się czegoś naprawdę chce, trzeba to jasno i głośno powiedzieć. Wszystko sprowadzało się do tego, *kiedy* należy się w tej sprawie odezwać. Mój czas nadszedł właśnie w tym momencie. Postanowiłem wyłożyć karty na stół. Powiedziałem, że bardzo chciałbym pracować w nowych rynkach. Na twarzy Rudy'ego pojawił się uśmiech.

Ostatniego wieczoru naszego programu praktyk około piętnastu praktykantów (tak, były wśród nas również kobiety) udało się do Scores, nowojorskiego klubu ze striptizem, rozslawionego w programie radiowym Howarda Sterna. Wszyscy świetnie się tam bawiliśmy, podziwiając okoliczności przyrody... do czasu. W pewnym momencie zobaczyłem Jona, innego praktykanta azjatyckiego pochodzenia, który machał do mnie z części klubu przeznaczonej dla VIP-ów. (Jon był człowiekiem o wyrafinowanych gustach i przez całe lato przechwalał się tym, ile to razy jadał w restauracjach Le Bernardin i Daniel, dwóch najlepszych lokalach w Nowym Jorku. Podobnie jak Adam, on także miał później zostać zarządzającym w funduszu hedgingowym i obracać miliardami dolarów). Wspólnie z jeszcze jednym praktykantem z Iranu podeszliśmy do liny zagradzającej dostęp do strefy dla VIP-ów. Jon skinął ręką na bramkarza, a ten nas wpuścił. To było naprawdę ekscytujące. Po mniej więcej pięciominutowym tańcu kilku prawdziwych piękności o blond włosach mój irański znajomy i ja zostaliśmy poinformowani, że musimy zapłacić po 750 dolarów. Siedemset pięćdziesiąt dolarów! Nie miałem tylu pieniędzy do wydania ot tak, po prostu. W zasadzie kwota ta stanowiła sporą część całego mojego majątku. Zostaliśmy wtedy wyprowadzeni do tylnego wyjścia przez bramkarza, który spoglądał na nas spode łba i szeptał pod nosem jakieś groźby. Pamiętam, jak sobie wtedy pomyślałem, że i tak mieliśmy sporo szczęścia, że nie skończyliśmy pobici na chodniku na tyłach klubu.

Poza kilkoma tego rodzaju niefortunnymi zdarzeniami lato zakończyło się dla mnie bardzo dobrze. Wiedziałem, że chcę pracować w Goldman Sachs, ale czy firma chciała tego samego? Obowiązuje pewna stała procedura zakończenia praktyki — firma niczego nie gwarantuje. Na ostateczną decyzję trzeba poczekać kilka tygodni. Wyjeżdżałem z Nowego Jorku z poczuciem, że moje szanse na zatrudnienie wynoszą mniej więcej 85 procent. Ostatniego dnia praktyk pożegnałem się ze wszystkimi, z którymi się zetknąłem, dziękując im za współpracę. Dołożyłem szczególnych starań, aby pożegnać się z Mikiem, wiceprezesem i opiekunem praktyk. Podejrzywałem, że to pewnie on skontaktuje się ze mną i powie, czy dostałem pracę.

„Dzięki za wszystko, Mike” — rzuciłem.

„Świetnie się spisałeś, Greg. Damy ci znać”.

Odwrociłem się wtedy w kierunku drzwi z poczuciem nadziei, że mi się uda.

„Jeszcze jedno — powiedział Mike. — Kiedy następnym razem będziesz szedł na miasto świętować, koniecznie zabierz ze sobą więcej gotówki”. Na jego twarzy zagościł ironiczny uśmiech.

Cóż, najwyraźniej na Wall Street wieści szybko się rozchodzą.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Dla nas najważniejszy jest interes klienta!

Te słowa Greg Smith wielokrotnie słyszał od swoich przełożonych w czasie dwunastoletniej, świetnie rozwijającej się kariery w banku inwestycyjnym Goldman Sachs. Zaczynał w momencie, gdy nazwa banku i słowo „kryzys” nie miały prawa znaleźć się obok siebie. Uczył się, inwestował, zarabiał i korzystał z życia, generalnie zadowolony z tego, jak toczy się jego kariera, przekonany o słuszności wybranej przez siebie ścieżki. Przełom nastąpił w momencie, w którym jeden z największych klientów banku powiedział jemu i jednemu z partnerów prosto w oczy: „Prawda jest taka, że nie mamy do was zaufania... Robimy z wami interesy, bo musimy”.

Po tym doświadczeniu Greg odbył wiele rozmów ze współnikami banku, lecz nie przyniosły one żadnych rezultatów. Okazało się, że „moralność” to nie jest ulubione słowo finansistów. Dlatego też Smith odszedł z Goldman Sachs. Jednak nie rzucił pracy tak po prostu. Czternastego marca 2012 roku ponad trzy miliony czytelników zapoznaly się z tekstem zatytułowanym *Why I am leaving Goldman Sachs* (dlaczego odchodzę z Goldman Sachs), opublikowanym na łamach „New York Timesa”. Tekst wzbudził wielkie emocje, a opinia publiczna zaczęła w jeszcze większym stopniu kwestionować rolę Wall Street w życiu społecznym. Mentalność typu „bierz kasę i uciekaj”, z powodu której kilka lat wcześniej światowa gospodarka znalazła się na kolanach, została jeszcze raz napiętnowana. Ta książka stanowi rozszerzoną wersję artykułu Grega Smitha.

Greg Smith – urodził się i wychował w Johannesburgu. Ukończył Uniwersytet Stanforda. Wiosną 2012 roku zrezygnował z pracy w Goldman Sachs, gdzie piastował stanowisko szefa sprzedaży derywatów opartych na akcjach amerykańskich spółek na rynkach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki. Obecnie mieszka w Nowym Jorku.

książki**klasy**business

Nr katalogowy: 15150



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nawosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-6999-8



9 788324 669998