



МАЙКЛ ЛЬЮИС

---

ПОКЕР  
Л  
ЕЦОВ

---

ОТКРОВЕНИЯ С УОЛЛ-СТРИТ



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»  
МОСКВА, 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
1. Покер лжецов.....	7
2. Никогда не говори о деньгах .....	15
3. Как полюбить культуру своей корпорации.....	36
4. Образование для взрослых.....	70
5. Братство хулиганов.....	108
6. Толстяки и их чудесная денежная машина .....	145
7. Смута в Salomon.....	192
8. От гека к человеку.....	219
9. Военское искусство .....	269
10. Как тебя еще ублажить? .....	300
11. Богатые тоже плачут .....	336
Эпилог .....	362
Благодарности .....	366
Об авторе.....	367

## 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 поглядывать, 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,

## 1. ПОКЕР ЛЖЕЦОВ

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 жадой 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

## 1. ПОКЕР ЛЖЕЦОВ

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. Начинаящий 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 так же, 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

## 1. ПОКЕР ЛЖЕЦОВ

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 Сюзен увлеченно тратила

## ПОКЕР ЛЖЕЦОВ

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.

## 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 Гutfренда, 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

## 2. НИКОГДА НЕ ГОВОРИ О ДЕНЬГАХ

живая торговля ценными бумагами, хотя инвестиционные банки занимаются и тем и другим. Торговая площадка Гут-френда, 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, лишённые всякой самостоятельности хлюпки. 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

## 2. НИКОГДА НЕ ГОВОРИ О ДЕНЬГАХ

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.