

KAPITOLA PRVNÍ

LHÁŘŮV POKER

Stalo se to někdy počátkem roku 1986, v roce, kdy začal úpadek mé firmy, společnosti Salomon Brothers. Předseda naší správní rady John Gutfreund vstal od svého stolu v čele obchodního parketu a vyrazil na obchůzku. V každé chvíli měli obchodníci s obligacemi na parketu v sázce miliardy dolarů. Gutfreund měřil tep dění na scéně jednoduše tím, že procházel kolem a kladl jim otázky. Jakýsi tajemný šestý smysl jej vedl vždy tam, kde se rozvíjela krize. Zdálo se, že dokázal vycítit, když se ztrácejí peníze.

Gutfreund (jeho jméno znamená v němčině „dobrý přítel“) byl tím posledním, koho by toužil vidět trader s nervy na pochodu. Rád se příkradl zezadu, aby dotyčného překvapil. Pro něj to byla zábava, pro toho druhého ale ne. Pokud se na dvou telefonech zároveň snažíte odvrátit katastrofu, nemáte čas se otáčet a sledovat, co se děje kolem, na to nemáte síly. Gutfreund a jste za sebou přesto cítili. V prostoru kolem něj se vše začalo najednou zmítat jako na sjezdu epileptiků. Lidé předstírali horečnou aktivitu a zároveň upřeně zírali do místa přímo nad jeho hlavou. Člověk cítil mrazení v kostech, což si představuji jako něco podobného nervóznímu cukání chlupatého zvířátka, k němuž se tiše blíží medvěd grizzly. V jeho hlavě to křičelo na poplach: Gutfreund! Gutfreund! Gutfreund!

Většinou náš předseda jen tak chvíli postál a pak odešel. Někdy jste ho také nemuseli ani zahlédnout. Jediná známka jeho přítomnosti, kterou jsem při dvou takovýchto příležitostech registroval, měla podobu hovínkovitého kopečku popela na podlaze vedle mého křesla, který zde zanechal namísto

navštívenky. Zbytky po Gutfreundových doutnících byly delší a vypadaly lépe než popel odklepnutý průměrným hlavounem Salomonů. Vždycky jsem měl za to, že kouřil doutníky dražších značek než ostatní. Dal za ně asi pár z oněch 40 milionů dolarů, které vydělal na prodeji Salomon Brothers v roce 1981 (nebo část ze 3,1 milionu dolarů, které si v roce 1986 sám vyplatil, což bylo víc, než do té doby dostal kterýkoli jiný generální ředitel firmy z Wall Street).

Toho dne roku 1986 však Gutfreund udělal něco zvláštního. Místo toho, aby nás všechny děsil, šel přímo ke stolu, kde obchodoval John Meriwether, člen správní rady Salomon Inc. a také jeden z nejlepších obchodníků s dluhopisy v celé firmě. Zašeptal mu pár slov. Obchodníci v blízkosti bedlivě poslouchali. To, co Gutfreund řekl, se stalo u Salomon Brothers legendou a nedílnou součástí firemní identity. Pronesl: „Jedna hra, jeden milion dolarů, žádné nářky.“

Jedna hra, jeden milion dolarů, žádné nářky. Meriwether to okamžitě pochopil. Král Wall Street, jak Gutfreunda tituloval *Business Week*, chtěl hrát na jeden pokus hru zvanou láhřův poker o milion dolarů. Hrál tu hru po většinu odpolední s Meriwetherem a šesti mladými obchodníky v oboru dluhopisových arbitrází, kteří pracovali pro Meriwethera, a obvykle při tom Gutfreunda do mrtě oholili. Někteří tradeři říkali, že Gutfreunda těžce přehrávali. Jiní, kteří si nedokázali představit Johna Gutfreunda jinak než jako všemohoucího – a takových bylo opravdu hodně – tvrdili, že prohry pro něj měly svůj účel, i když bylo záhadou, jaký účel by to vlastně mohl být.

Zvláštní na Gutfreundově výzvě byla výše sázky. Normálně vklady nepřekračovaly pár stovek dolarů. Milion byl do té doby neslýchaný. Závěrečná dvě slova jeho výzvy – „žádné nářky“ – říkala, že poražený utrpí velkou ztrátu, ale nesmí kvůli tomu brečet, nadávat nebo si stěžovat. Může se jen stáhnout a nechat si své neštěstí pro sebe. Ale proč? Tak by se mohl zeptat ten, kdo nikdy nebyl Králem Wall Street. Proč to vůbec dělat? A zejména proč vyzvat k takové hře Meriwethera namísto některého

z méně důležitých manažerů? Vypadalo to na první pohled jako akt naprostého šílenství. Meriwether byl přece Králem hry, šampionem lhářova pokeru mezi tradery Salomon Brothers.

Na druhé straně je jednou z věcí, kterou se člověk na obchodním parketu naučí, že rození vítězové jako Gutfreund mají *vždy* nějaký důvod, proč něco dělají; možná to není nejlepší důvod, ale alespoň mají v hlavě nějakou představu. Neviděl jsem do Gutfreundových nejniternějších myšlenek, ale vím jistě, že hazard provozovali všichni, kdo za Salomon Brothers obchodovali, a on hluboce toužil být jedním z nich. Podle mě Gutfreunda v tomto případě vedla touha předvést svou kuráž, podobně jako kluka, který skáče z výšky do vody. A kdo by se pro něco takového hodil lépe než Meriwether? Ten byl navíc možná jediným z obchodníků, kteří měli nejen dost peněz, ale i odvalu jít do tak velké hry.

Celou tu absurdní situaci si musíme uvést do kontextu. John Meriwether během své kariéry vydělal pro Salomon Brothers stovky milionů dolarů. Měl schopnost – mezi lidmi vzácnou a mezi obchodníky vysoce ceněnou – skrývat své duševní rozpoložení. Mnozí obchodníci prozrazují, zda jsou v zisku či ve ztrátě, tím, jak mluví nebo pohybují tělem. Na Meriwetherovi to nikdy nikdo nepoznal. Ať už vyhrával, nebo prohrával, měl neustále tentýž nicneřikající polonapjatý výraz. Myslím, že byl obdařen nesmírnou schopností ovládat dvě emoce, které obchodníky obyčejně ničí, strach a chamtivost. Díky tomu působil jako charakterní člověk, který sleduje zájmy svého zaměstnavatele tak nelítostně, jak to jen jde. Mnozí od Salomonů jej považovali za nejlepšího obchodníka s obligacemi na celém Wall Street. Když se o něm u Salomonů mluvilo, byl z hovorů patrný výlučně tón respektu. Říkalo se o něm „je to tady ten nejlepší obchodník“ nebo „nejlepší hazardér, jakého jsem kdy poznal“, eventuálně „velmi nebezpečný hráč lhářova pokeru“.

Meriwether na mladé obchodníky, kteří pro něj pracovali, působil jakýmsi kouzlem. Jeho hochům bylo od jednadvaceti do dvaatřiceti (jemu samotnému bylo kolem čtyřicítky).

Většina z nich měla titul Ph.D. z matematiky, ekonomie nebo fyziky. Jakmile se ale dostali k Meriwetherovi, úplně zapomněli, že se měli stát vědátory odtrženými od života. Stali se jeho žáky a ovládla je posedlost po hraní lhářova pokeru. Považovali ho za *svou* hru a vynesli ji na novou úroveň zcela seriózní aktivity.

John Gutfreund byl v jejich hře vždy outsiderem. To, že *Business Week* umístil jeho fotografii na obálku a nazval jej Králem Wall Street, pro ně celkem nic neznamenalo. A právě v tom podle mého spočíval smysl jeho výzvy. Gutfreund byl Králem Wall Street, ale Meriwether byl Králem hry. Když Gutfreunda ctihodní pánové z tisku korunovali na krále, člověk mohl takřka slyšet, jak si obchodníci říkají: *jména hloupých na všech sloupích*. Dobrá, Gutfreund býval kdysi také obchodníkem, ale to mělo asi takový význam, jako když vám stařena tvrdí, že byla kdysi docela kus.

Zdálo se, že čas od času si to Gutfreund přiznával. Obchodování zbožňoval. Oproti řízení firmy bylo obchodování obdivuhodně přímočaré a nekomplikované. Vsadíš a buď vyhraješ, nebo prohraješ. Když vyhraješ, lidi – všichni odspoda až na samotný vrchol firmy – tě obdivují, závidí ti a bojí se tě a to všechno má dobrý důvod: jsi pánem peněz. Kdo řídí firmu, dostává se mu sice také jeho dílu závisti, strachu a obdivu, jenomže ze špatných důvodů. *Ty jsi ty peníze pro Salomony nevydělal. Sám jsi nepodstoupil riziko*. Ředitel je do určité míry rukojmím svých zaměstnanců. To oni na sebe vzali riziko. To oni každodenně prokazují svou převahu a kvalitu tím, že zvládají riziko lépe než zbytek světa. Peníze pocházejí od hazardérů jako Meriwether a to, zda přijdou, nebo ne, nemohl Gutfreund nijak ovlivnit. Proto si také řada lidí myslela, že onen impulzivní akt, v němž Gutfreund vyzval šéfa arbitrážního obchodování ke hře o milion dolarů, měl jeho vlastním způsobem dokázat, že je taky hráč. A pokud se chce někdo předvést, pak jedinou možností je lhářův poker. Ta hra měla pro obchodníky ohromný význam. Pro lidi jako John Meriwether měl lhářův poker hodně společného s obchodováním s dluhopisy. Testoval hráčův charakter.

Tříbil obchodníkovy instinkty. Dobrý hráč je i dobrý obchodník a naopak. Všichni jsme věděli, o co jde.

Lhářův poker se hraje takto: skupina lidí – nejméně dvou a nejvýše deseti – utvoří kruh. Každý hráč drží na prsou jednodolarovou bankovku. Princip hry je podobný jedné karetní hře, která se – kromě dalších názvů – jmenuje „Tomu nevěřím“. Každý hráč se pokouší vyzrát na druhé, ale místo karetních hodnot se hraje na sériová čísla vytištěná na líci bankovek. Jeden obchodník zahajuje licitaci a zahlásí například slovy „tři šestky“. Myslí tím, že v souhrnu sériových čísel bankovek všech hráčů jsou nejméně tři šestky.

Po prvním hlášení hra pokračuje ve směru hodinových ručiček. Řekněme, že jsou hlášeny tři šestky. Hráč po levici od toho, kdo hlásil první, může udělat jednu ze dvou věcí. Může přihodit (jsou možné dva typy přihazování: stejný počet vyššího čísla – tři sedmičky, osmičky nebo devítky – nebo větší počet jakéhokoli jiného čísla – například čtyři pětky). Nebo může vyslovit výzvu – jako když se v kartách řekne „Tomu nevěřím“ – a vyzve k vyložení karet na stůl.

Licitace pak pokračuje, dokud se všichni ostatní hráči neshodnou na zpochybnění hlášky jednoho z hráčů. V takovém – a jen v takovém – případě hráči odhalí svá čísla a určí se, zda blufoval. Mezitím v hlavě dobrého hráče víří všechny možnosti. Jaká je statistická pravděpodobnost, že se objeví tři šestky mezi řekněme čtyřmi náhodně generovanými sériovými čísly? Pro dobrého hráče je však matematika snadnou částí hry. Ta těžká spočívá ve čtení tváří ostatních hráčů. Vysoce složitá situace nastává, jestliže všichni hráči vědí, jak blufovat – a jak blufovat dvojité.

Lhářův poker má v sobě něco z obchodování – asi tak, jako má klání s dřevci v sobě něco ze skutečné války. Otázky, které si při této hře hráč pokládá, jsou do určité míry otázkami, které si klade i obchodník na trhu dluhopisů. Šel jsem do rizika chytrě? Cítím, že mám štěstí? Jak mazaný je můj protivník? Má představu, co dělá – a jestliže ne, jak jeho tápání můžu

využít? Pokud licituje vysoko, znamená to, že bluffuje, nebo má v ruce skutečně silný list? Snaží se mě vyprovokovat, abych vsadil příliš vysoko, nebo má opravdu v ruce čtyři karty stejné hodnoty? Každý hráč pozoruje u ostatních slabiny, předvídatelné reakce a různé vzorce chování, a snaží se, aby se jim sám vyhnul. Všichni obchodníci s dluhopisy u Goldman Sachs, First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch a dalších firem z Wall Street hrají tutéž verzi lhářova pokeru. Avšak místem, kde se chodilo do nejvyšších sázek, byl díky Johnu Meriwetherovi newyorský parket Salomon Brothers.

Kodex hráče lhářova pokeru se podobal kodexu pistolníka. Od hráče vyžadoval přijmout všechny výzvy, které se před ním objevily. Vzhledem k tomuto kodexu – a byl to navíc i kodex jeho coby obchodníka – se John Meriwether cítil povinen hrát. Věděl ale, že je to pitomost, protože pro něj z toho nic dobrého nekynulo. Jestliže vyhraje, jenom našťve Gutfreunda a z toho nikdy nic dobrého nevzešlo. Když ovšem prohraje, bude o milion babek chudší, což by bylo ještě horší než rozčilit šéfa. Meriwether byl sice mnohem lepší hráč, ale v jediné hře se může stát cokoli, o výsledku může docela dobře rozhodnout pouhé štěstí. Meriwether trávil celé dny tím, že se vyhýbal hloupým sázkám, a ani tuhle nehodlal přijmout. Jak ale odpovědět, když by sázku současně přijmout *měl*?

„Ne, Johnne,“ řekl proto, „když už by se mělo hrát o velké částky, radši bych hrál o skutečné peníze. Deset milionů dolarů. Žádné nářky.“

Deset milionů dolarů. To byl okamžik, který si vychutnají všichni hráči. Meriwether hrál lhářův poker ještě dřív, než hra vůbec začala. Blufoval. Gutfreund protínávrh zvažoval. Bylo by mu podobné, kdyby to přijal. Už jen uvažovat o takové myšlence mu přinášelo vyslovenou rozkoš. (Je dobré být bohatý.)

Deset milionů tehdy na druhou stranu byla (a stále ještě je) spousta peněz. Kdyby prohrál, zůstalo by mu už jen nějakých třicet milionů. Jeho žena Susan usilovně utrácela většinu z patnáctimilionového rozpočtu na rekonstrukci jejich bytu

na Manhattanu (a Meriwether o tom věděl). Jelikož Gutfreund byl šéf, Meriwetherův kodex tradera jej nijak nezavazoval. Kdoví? Možná Meriwetherův kodex ani neznal. Možná bylo jediným smyslem jeho výzvy posoudit Meriwetherovu reakci. (I Gutfreund byl určitě zvědavý na krále v akci.) Gutfreund proto odmítl. Dokonce se usmál vlastním stylem nuceného úsměvu a odpověděl: „Jsi blázen.“

Ne, říkal si Meriwether, jsem jenom hodně, fakt hodně dobrý.